Bloomberg Businessweek

Türkiye

4 Mart 2018 ● businessweek.com.tr

YUKARI. DAHA YUKARI.

Boeing gökyüzünü nasıl ele geçirdi?

s32

CEO Dennis Muilenburg

FİYATI 6 TL KKTC 7,5 TL
ISSN 1306-2387 07



1e1 Bankacılık

Gürbüz Doğan Ekşioğlu

Yatırımlarınızın Rehberi

Yatırım hakkında tek bilmeniz gereken: Akbank Yatırım Hizmetleri.
Akbank Robo Danışmanlık ile Türkiye'de ilk defa mobilden varlık dağılım önerisini görüntüleyebilir, Portföy Fikirleri ve Yatırım Sepetleri ürünlerimizle bu dağılımı anında alabilirsiniz.



Akbank bireysel müşterileri, Ak Portföy tarafından sunulan Robo Danışmanlık hizmetinden ilgili mevzuat kapsamında gereken süreçleri tamamlamaları halinde yararlanacaklardır. Portföy Fikirleri'nin en düşük satın alma tutarı 100.000 TL, Yatırım Sepetleri'nin ise 1.000 TL'dir. Akbank söz konusu en düşük satın alma tutarlarını değiştirme hakkını saklı tutar. Ayrıntılı bilgi için: yatirim.akbank.com

AKBANK

sizin için

EKONOMİ GÜNDEMİ



BDDK Ocak ayı kredi kartı harcamalarına ilişkin istatistikleri açıklayacak

5 Mart Pazartesi
- TÜİK Şubat ayı yurt içi fiyat endeksini açıklayacak
- TÜİK Şubat ayı tüketici fiyat endeksini açıklayacak

6 Mart Salı
- TÜİK 2017 yılı "İstatistiklerle Kadın" verilerini açıklayacak
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2017 dördüncü çeyrek verimlilik istatistiklerini açıklayacak
- Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Şubat ayı reel efektif döviz kuru istatistiklerini açıklayacak

7 Mart Çarşamba
- TÜİK 2017 dördüncü çeyrek işgücü maliyet endeksini açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Şubat ayı hazine nakit gerçekleşmelerini açıklayacak

8 Mart Perşembe
- TÜİK 2017 yılı bitkisel ürün fiyatları ve üretim değeri istatistiklerini açıklayacak
- Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Şubat ayı havalimanı istatistiklerini açıklayacak
- Hazine Müsteşarlığı Şubat ayı merkezi yönetim iç borç istatistiklerini açıklayacak

9 Mart Cuma
- TÜİK Şubat ayı finansal yatırım araçlarının reel getiri oranlarını açıklayacak
- Maliye Bakanlığı Şubat ayı vergi kimlik numarası ve mükellef sayıları istatistiklerini açıklayacak
- BDDK Ocak ayı bankacılık sektörü topluluştırılmış ve grup bazında kredi dağılımı bilgilerine dair istatistikleri açıklayacak
- BDDK Ocak ayı kredi kartı harcamalarına ilişkin istatistikleri açıklayacak
- BDDK Ocak ayı tüketici kredilerine ilişkin istatistikleri açıklayacak

TC Kalkınma Bakanlığı'nın desteği, NTV&Özgencil işbirliği, Mersin Büyükşehir Belediyesi, Akdeniz İhracatçılar Birliği, Mersin Ticaret ve Sanayi Odası ve Mersin Ekonomi Platformu bölge ortaklığında 7-8 Mart tarihlerinde Akdeniz Bölgesi'nde ilk kez "Akdeniz Ekonomi Forumu" düzenlenecek.

DC Akademi, üst düzey yöneticilere yönelik "İş Odaklı Kişisel Dönüşüm" workshop'larını 15 Mart'tan itibaren düzenlemeye başlayacak.

İnfomag Yayıncılık Bilişim Tanıtım ve Organizasyon Hizmetleri Ltd. Şti. Adına Sahibi
Serkan Ünal

Genel Yayın Yönetmeni
Serdar Turan (Sorumlu)

Yayın Danışmanı
Ruhi Sanyer

Yardımcı Editör
Sinan Koparan, Mehmet Erdoğan Elgin

Haber Merkezi
Alp Börü, Batuhan Kurnaz

Redaksiyon
Saadet Başak Ülgen

Çeviri
Saadet Başak Ülgen

Grafik
Mehmet Güzel

Yönetim
Yayın Grubu Başkanı
Serkan Ünal

Yayınlar Direktörü
Serdar Turan (Sorumlu)

İdari İşler Direktörü
Selim Kara

Satış ve Pazarlama İş Geliştirme Direktörü
Serkan Aydıner

Reklam Satış Direktörü
Ali Toğral

Uluslararası Reklam Satış Yöneticisi
Abidin Karabulut

Reklam Rezervasyon
Tel: 0 212 324 55 15 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
reklam@infomag.com.tr

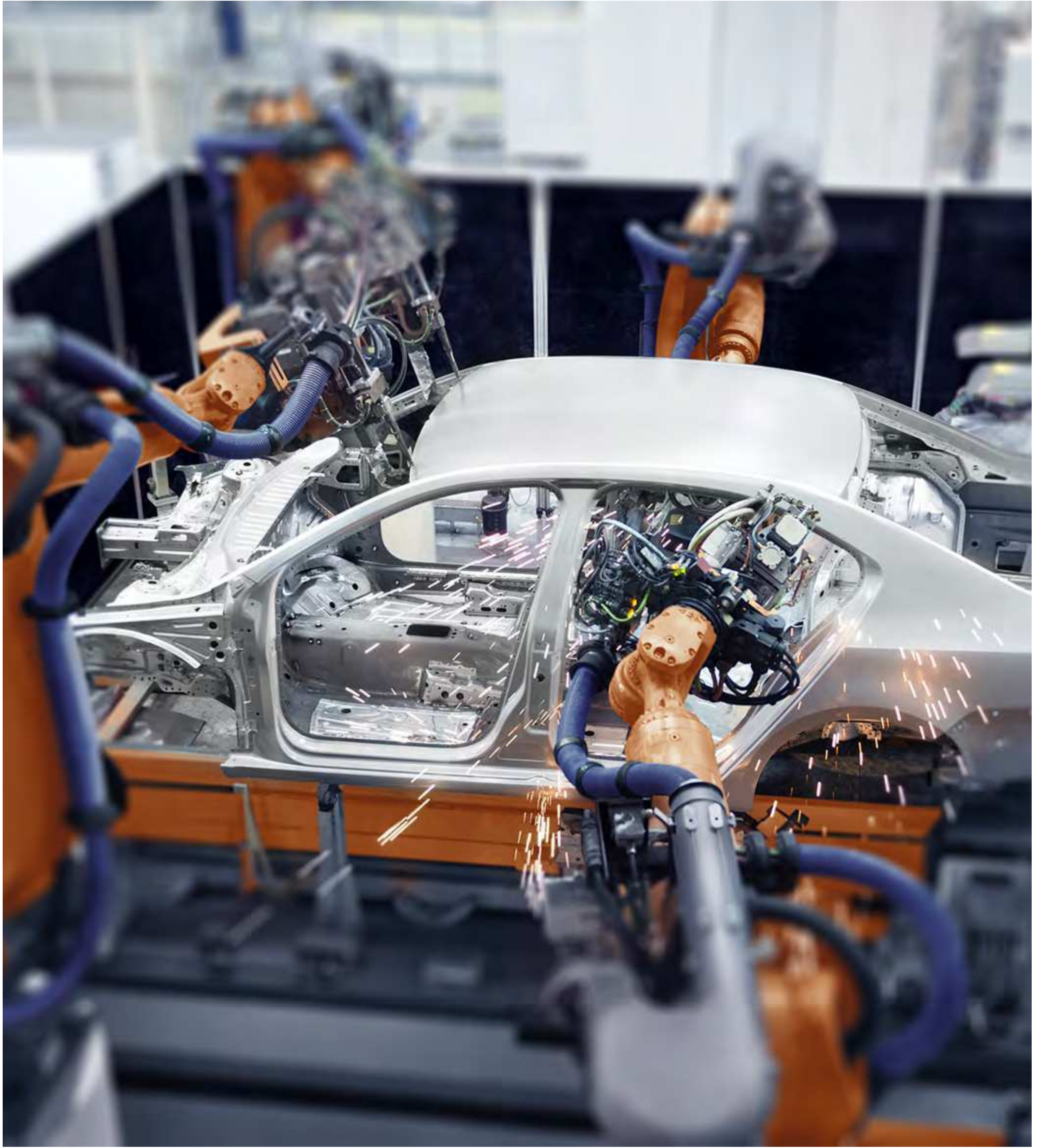
Finans Sorumlusu
Veysi Güneş

Katkıda Bulunanlar
Mithat Bereket, İsmail Hakkı Polat

Yönetim Adresi
Ebulula Mardin Caddesi
4. Gazeteciler Sitesi No:83
Akatlar / İstanbul 34330
Tel: 0 212 324 5515 Pbx
Faks: 0 212 324 55 05
haber@businessweek.com.tr
info@businessweek.com.tr
destek@infomag.com.tr
Issn 1306-2387
Haftalık, yerel süreli yayın
Dili: Türkçe

Baskı ve Cilt
Bilnet Matbaacılık ve Yayıncılık A.Ş.
Dudullu Organize San. Bölgesi 1.Cad. No:16
Ümraniye-İSTANBUL
Tel: 444 44 03
Fax: (0216) 365 99 07
www.bilnet.net.tr

Dağıtım
Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.



Otomotiv Sektöründe Büyük Veri ile Büyük Dönüşüm

● Otomotiv sektörüne Avrupa'da her yıl 50 milyar euro Ar-Ge yatırımı yapılıyor. Küresel düzeyde dijital teknolojilere yapılan yatırımın 2020'ye kadar 82 milyar euroya yükselmesi beklenirken birçok sektörün yaşadığı dijital dönüşüm otomotiv sektörünü de etkiliyor

● Behçet Yumrukçallı*

European Automobile Manufacturers' Association'ın yayımladığı verilere göre, otomotiv sektörü sadece Avrupa Birliği ülkelerinde 12,6 milyon çalışana sahip. Üretilen arabaların, kamyonetlerin ve otobüslerin toplam sayısı ise yılda 19,2 milyon olarak karşımıza çıkıyor. Her yıl otomotiv sektöründe Ar-Ge için 50 milyar euro yatırım gerçekleştiriliyor. Sadece 2016'da Avrupa Patent Organizasyonu'nun onayladığı 8 bin patent, otomotivi özel sektörün en çok yatırım yaptığı alan haline getiriyor.

Otomotiv sektörü dijital devrim rüzgarlarının tam ortasında yer alan endüstrilerden biri. Akıllı imalat dendiğinde de başı çeken otomotiv sektöründe, satış ve kârların pazar sonrası ve akıllı mobilite hizmetlerine kaydığı göz önüne alındığında, etkin bir veri yönetimi için orijinal ürün üreticileri ve tedarikçilerin bilişim teknolojileri (BT) mimarilerini esnek ve ölçeklenebilir tutmaları gerektiğini görüyoruz. Yapılan araştırmaların hemen hepsinde bu yıl, küresel kurumların yarısından çoğunun en az bir genel bulut platformu kullanarak dijital dönüşüm geçireceği tespit ediliyor. Bu da bize artık veri yönetiminin, teknolojiyle ilgili talep ve ihtiyaçları giderek artan müşterilere sahip otomotiv sektörü için bir lüks değil, zorunluluk olduğunu gösteriyor.

Bu bağlamda otomotiv sektöründe başarının sırrının SMAB kısaltması içinde yattığını söyleyebiliriz. Yani, Sosyal (S), Mobil (M), Analitik (A) ve Bulut (B) alanlarında dijital değer yaratan muazzam bir potansiyel bulunuyor. Bu da, altyapı kullanımlarına dayanan yeni iş yükleri anlamına gelir. Basit sunucu modelleri artık tarih oldu. Önümüzdeki döneme Hizmet olarak Altyapı (IaaS) damga vuracak.

2030'a kadar yolların yüzde 30'unda sürücüsüz araçlar olacak

Dijital dönüşümle birlikte büyük bir değişimin eşiğinde bulunan otomotiv sektöründe, Sanayi 4.0 ve ağırlıklı olarak robotların çalıştığı akıllı fabrikalarda artık sürücüye kıyasla yazılımın daha çok söz sahibi olduğu otomobiller üretiliyor. Öyle ki, danışmanlık firması olan Roland Berger, 2030'a kadar dünya çapında katedilecek yolun yüzde 30'unun sürücüsüz taksiler tarafından gerçekleştirilmesini bekliyor. Artık otomotiv sektörü dijital ortamda dönüşüm geçirmeye başladı ve otomotiv sektörünün aktörleri de bu dönüşüme ayak uyduruyor. 50 yıldan uzun süredir sektörlerde araştırma gerçekleştiren öncü şirket Frost & Sullivan'a göre, dijital teknolojilere gerçekleştirilen yatırım 2015'te 75 milyar TL iken 2020'ye kadar 320 milyar TL'ye yükselecek.

Otomobil üreticileri tedarikçilerle, BT şirketleri startup'larla rekabet halinde ve hepsi de arabalara, araç yönetim sistemleri aracılığıyla çeşitli hizmetler götürmek istiyor. Her şeyden önce yapmaları gereken ise güvenlik ihtiyacını ve otonom araç ihtiyacını karşılamak. Bu da tedarikçilerle arayüz olmasını gerektiriyor. Bu şirketler sürücü asistan sistemleri, bilgi-eğlence ve insan-makine arayüzleri sağlıyor. Öte yandan, arabadaki yönetim sisteminin de akıllı mobil hizmetlere erişimi mümkün kılması gerek. Sürücüler dokunmatik ekranla otelde, uçakta veya benzeri yerlerde yer ayırtabilmeli. Kısacası bu sektörde hem teknoloji hem de hizmetler açısından büyük bir hareketlilik ve bunun getirdiği bir veri bombardımanı var.

Beş adımda verinin yolculuğu

Şirketlerin dijital akıllı üretim projelerine başladığında verileri yönetirken beş aşamalı bir modeli göz önünde bulundurmalarını öneriyoruz.

• Önce sensörlerden gelen veriler kayda alınıyor. Ölçülen değerlerin IP uyumlu bilgilere dönüştürülmesi gerekiyor. Bu yüzden, eski sistemlerde bu işlem uyarlama yapmayı gerektirebilir. Ağ geçit kapıları dediğimiz (edge gateways) bileşenler, verileri eski sistemlerin alabileceği şekle dönüştürüp sonra iletiyor.

• Daha sonra, anahtarlama, yönlendirme, kablosuz ve güvenlik duvarı teknolojileriyle koruma altına alınıyor. Makineler arasındaki iletişim; MQTT (Message Queue Telemetry Transport) diye anılan popüler iletişim protokolü aracılığıyla sağlanıyor.

• Üçüncü aşamada, toplanan bu sensör verilerini BT altyapısının depolaması gerek. Bu şekilde analize hazır hale geliyor. Verimli analitik için hızlı flash kaynaklar en uygunları. Çok büyük veri miktarları söz konusu olduğunda kullanıcılara nesne depolamalı bir veri havuzu ve entegre bulut depolama çözümü depolaması tavsiye edilir. Çünkü bu tip depolamalar rahatça ölçeklendirilebilir.

• Dördüncü aşamada, Hadoop ve NoSQL (sadece SQL değil) veri tabanı çözümleri, büyük miktardaki veri hacimleri için kullanılıyor

• Son olarak ise sensörlerden gelen veriler için düşük maliyetli ve uzun vadeli bir arşivinizin olması gerekli. Kural tabanlı, otomatik veri sınıflandırma sayesinde bu sistem, verileri yasal olarak tutulması gereken süre bitince siliyor ya da depolama katmanlama dediğimiz yapıya erişim sağlıyor. Depolama katmanlarıyla çalışıldığında veri dağıtımı erişim yetkilendirmelerine göre yapılıyor.

Etkili veri yönetimi

Yaşanan bu değişimin en önemli noktalarından biri ise bağlı cihazların oluşturduğu verinin en etkili şekilde ele alınması. Veri depolamayı basitleştirip ve özerkleştirerek hibrit ortamlar arasında uyum imkânı sunuyor. Böylece verinin yönetiminde, aktarımında ve BT'lerin altyapı şekillerinde daha çok tutarlılık elde edilebiliyor. Bu faydalar sayesinde klonlama, yedekleme veya verileri kurtarırken kullanılan aynı araçların yönetiminde gözle görülür kolaylaşma oluşuyor.

Otomotiv sektörü, ülkemizde ve dünyada birçok dalda rekorlara imza atıyor. Her sektörde olduğu gibi burada da ürünlerin ve yazılımların oluşturduğu büyük miktardaki verilerin kullanılabilir hale getirilmesi gerekiyor. Geleceğin para birimi sayılabilecek kadar değerli verilerin depolanmasının yanı sıra ölçeklendirilerek farklı ortamlarla da uyum sağlaması çok kritik. Ⓑ

*NETAPP TÜRKİYE GENEL MÜDÜRÜ

Zorlu Holding'den Geleceğin Anlaşması

● Holding, GSR Capital ile imzaladığı ortaklık anlaşmasıyla küresel teknoloji pazarının önemli bir oyuncusu olmayı hedefliyor

Zorlu Holding, geleceğin petrolü olarak tanımlanan pil teknolojisi konusunda Türkiye'yi küresel pazarlarda öne çıkaracak, stratejik bir ön anlaşmaya imza attı. GSR Capital ile yapılan iki farklı ortaklık çerçevesinde, 2023 yılına kadar toplam 4,5 milyar dolarlık yatırım yapacaklarını açıklayan Zorlu Holding CEO'su Ömer Yüngül, "Yapılan bu ortaklık anlaşması çerçevesinde gerçekleştirilecek yatırımlarla uzun vadede Türkiye ekonomisine 6 milyar dolar tutarında yüksek katma değerli ihracat geliri ve 4 bin kişiye de istihdam sağlanacak. Yatırımı 2018'de başlayacak ve 2023'te tamamlanarak devreye alınacak, 25 bin MW kapasiteli batarya fabrikasıyla ise 500 bin adet elektrikli araca batarya sağlayacağız" diyor. Bu anlaşma ile GSR Capital, Zorlu Grubu şirketlerinden Vestel ile elektrikli otomobiller ve enerji depolama pillerine yönelik 25 bin megavatlık potansiyel kapasiteye sahip olması hedeflenen bir batarya fabrikasını yüzde 50 ortaklıkla kuracak. Ayrıca bir başka ortaklık da madencilik sektöründe olacak ve GSR Capital, Zorlu Holding'in grup şirketlerinden Meta Nikel'e yüzde 50 ortak olacak. GSR Capital Eşbaşkanı Jianghua Su, "GSR Capital olarak, yıllardır yeni enerji teknolojilerinin endüstriyel çapta üretimine odaklanmış durumdayız. Türkiye'nin gücüne, dinamizmine ve potansiyeline inanıyoruz. Türkiye'nin en yenilikçi gruplarından biri olan Zorlu Holding ile yaptığımız bu ortaklık, bizi geleceğe taşıyacak olan Avrupa'da iş geliştirme çalışmalarımızın en önemli parçalarından biri olacak" diyor. B

TAV, IC İçtaş'ın Antalya Havalimanı'ndaki Hisselerini Almak Üzere Anlaştı

● TAV, 2024 sonuna kadar işletme hakkı bulunan havalimanında eşit yönetim hakkına sahip olacak

TAV Havalimanları, IC İçtaş şirketinin yüzde 49'luk payının tamamını 360 milyon euroya satın alarak Antalya Havalimanı'nı portföyüne eklemek üzere anlaştı. TAV böylece tüm dünyada işlettiği havalimanı sayısını 18'e, yıllık yolcu sayısını yaklaşık 141 milyona çıkartacak. Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) ve Rekabet Kurumu'nun onaylarının ardından yürürlüğe girecek anlaşmayla TAV ve Fraport havalimanını eşit ortak olarak yönetecek ve yüzde 50 temettü hakkına sahip olacak. TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener, "Akdeniz'in en önemli turizm merkezleri arasında yer alan Antalya'da ortağımız Fraport'la birlikte çalışmaktan mutluluk duyuyoruz. Ana üssümüz İstanbul Atatürk Havalimanı'nın kapanmasıyla doğacak boşluğu doldurmak üzere dört yıl önce stratejimizi değiştirmiş, portföyümüze yeni havalimanları eklerken servis şirketlerimizi TAV dışında da büyümek üzere yönlendirmiştik. Bugün ürün ve hizmetlerimiz 19 ülkede 77 havalimanında yer alıyor. 2017 yılında 115 milyon yolcuya hizmet ettik. Şimdi 18 milyondan fazla uluslararası yolcuya hizmet veren, uluslararası yolcu trafiği açısından Türkiye'nin ikinci büyük havalimanı olan Antalya'yı portföyümüze ekliyoruz. Antalya anlaşmasıyla Türkiye'de yatırım yapmak konusundaki kararlılığımızı ve Türk havacılığının geleceğine olan inancımızı bir kez daha vurgulamış oluyoruz" diyor. B

Sabancı Holding, Türkiye'nin İki Katı Büyümeyi Hedefliyor

● Holding'in 2017 konsolide net kârı 3 milyar 480 milyon lira oldu

Sabancı Holding, 2017 yılı faaliyetlerini, finansal sonuçlarını, 2018 yılına yönelik hedef ve projelerini Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı ve Sabancı Holding CEO'su Mehmet Göçmen'in katıldığı basın toplantısı ile açıkladı. Sabancı Holding 2017 yılı finansal sonuçlarını açıkladı. Buna göre, 2017 yılı kombine net satışları yüzde 22 artışla 65 milyar 600 milyon lira, konsolide net kârı ise yüzde 31 artışla 3 milyar 481 milyon lira olarak gerçekleşti. Kombine EBITDA ise, yüzde 34 artışla 15 milyar lira oldu. Basın toplantısında konuşan Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, "Hedeflerimize doğru koşarken, 2018 yılına da olumlu bir başlangıç yaptık. Topluluğumuz için son yıllarda en çok yatırım yaptığımız, en çok emek verdiğimiz, sonunda sektörünün lideri olarak halka arz ettiğimiz Enerjisa'da rekor bir taleple karşılaşmak bizleri çok memnun etti" dedi ve ekledi: "Sabancı olarak yeni bir etap koşuyoruz. 'Yeni Neslin Sabancısı' olarak tanımladığımız bu yeni vizyonda, elbette odağımızda teknoloji ve dijitalleşme var. Bu vizyon bizim için, katma değerli üretimden, yeni iş alanlarına dijital dönüşümün dokunduğu her noktada değişimin öncüsü olma anlamına geliyor." CEO Mehmet Göçmen ise 2017 yılında Sabancı Topluluğu'nun stratejik yol haritasını tamamladıklarını ve uygulamaya başladıklarını belirtti ve "Şirketlerimizdeki veri analitiğine dayalı değer yaratan projeleri bu dönemde hayata geçirirken; mevcut iş kollarımıza ve teknolojiye yatırıma devam edeceğiz. Türkiye'nin büyüme hızının iki katı büyüyeceğiz" dedi. B



E-ticaretin Hızına Yetişebilmek

● Artan e-ticaret hacmi DHL'i yeni yatırımlara yönlendiriyor

DHL Türkiye'nin eski genel müdürü, şimdilerdeyse DHL'in Fransa'dan sorumlu genel müdürü olan Michel Akavi, e-ticaretin lojistik sektörü için öneminin altını çizerken bir kez daha hatırlıyor e-ticaret fırtınasına Fransa'da nasıl da hazırlıksız yakalandıklarını. Akavi'nin Fransa'da göreve başladığı yıllarda e-ticaret de hareketlenmeye başlıyordu. "E-ticaret bizim işimizi bir anda alt üst etti" diyor Akavi. Beş yıl önce Fransa'da yılda ortalama 70 bin gönderi varken, bu gönderilerin yaklaşık 4-5 bini evlere dağılıyordu. Ancak tüm dünyada olduğu gibi Fransa'da da patlayan e-ticaret, gönderilerin yapısını bir anda değiştirmişti. Artık her üç gönderiden biri bir e-ticaret gönderisiydi ve bu gönderilerin tek tek evlere dağıtılması gerekiyordu. Gönderi noktasının artması bir yana alıcıların evde olmaması ve gönderinin tekrar tekrar aynı noktaya gitmesi sistemi bir hayli zorluyordu. Bunun üzerine DHL bir dizi sistemi devreye soktu. 5 bin mağazalı bir market zinciri ile anlaşan DHL, evde bulunamayan alıcıların gönderileri için bu market zincirlerinden "konsiyerj" hizmeti almaya başladı. Ayrıca müşteri ile SMS yoluyla randevulaşarak gönderiyi teslim eden şirket, hâlâ gönderiyi ulaştıramadıysa semtten anlaştığı gençlere, gönderileri saat 18:00 ile 23:00 arasında dağıttırdı. Bugün artık ilk şoku atlatan şirket için başta Fransa olmak üzere tüm dünyada e-ticaret, iş hacmini büyüten bir etki gösteriyor.

E-ticaretin bu hacminden daha fazla pay alabilmek ve aldığı payı en hızlı ve sorunsuz bir şekilde teslim edebilmek için de şirket geçtiğimiz hafta Belçika'nın başkenti Brüksel'de yeni hub'ının resmi açılışını yaptı. Brüksel Havaalanı'nın (BRU) hemen yanı başında olan eski hub'ın dört katı büyüklüğündeki yeni hub, 36 bin 500 metrekarelik bir alana yayılıyor. 140 milyon euroya mal olan ve tam kapasite ile çalışması 2020 yılını bulacak olan hub, bir öncekine göre çok daha gelişmiş bir teknolojik altyapıya sahip. Tam kapasite ile çalıştığında saatte 42 bin gönderiyi ayrıştırabilen yeni hub, içeride bin 200 dışarıda ise yaklaşık 5 bin kişinin istihdam edilmesini sağlıyor.

Peki DHL bu hub'a neden ihtiyaç duydu? DHL CEO'su Ken Allen, "Brüksel, DHL Express şebekesinde hayati bir rol oynuyor. Dünyanın en büyük merkezlerinden biri olan bu hub, Avrupa'nın kalbindeki konumuyla bölge şirketlerini dünyayla birleştirmede önemli bir rol oynuyor" diyor. Özellikle e-ticaretin de gelişmesi ile birlikte Brüksel pek çok küçük ve orta büyüklükteki işletmeye ev sahipliği yapmaya başlayan bir şehir. Bunun yanında Avrupa ticareti için de önemli bir konumda. Ken Allen, "E-ticaretin son yıllarda diğer sektörlerin çoğundan daha hızlı

Bloomberg Businessweek Türkiye
4 Mart 2018
Editör James E. Ellis, David Rocks ve Ruhi Sanyer



büyüdüğünü ve DHL Express bünyesindeki premium uluslararası sevkiyat hacimlerinin yüzde 10'dan yüzde 20 üzerine yükseldiğini gördük" diyor.

Yeni açılan hub, Avrupa ticareti için son derece önemli olmakla birlikte Türkiye için bir yedek hub olma konumunda. Zira Türkiye'den DHL için günde iki uçak kalkıyor ve bunlar Almanya'nın Leipzig kentine ulaşıyor. Michel Akavi, "İstanbul'da Atatürk ve Sabiha Gökçen'den kalkan uçaklar Leipzig'e iniyor. Leipzig, Brüksel'den dört kat daha büyük. Ancak kötü hava koşulları gibi sebepler söz konusu olduğunda Brüksel bir yedek bir hub olarak kullanılabilir" diyor.

Türkiye'nin Avrupa'nın ticari hayatında önemli bir yeri var ve bu yer giderek büyüyor. DHL Express Türkiye'nin 2017 yılı içerisinde en çok gönderi taşıdığı ülkeler sırasıyla Almanya, Amerika, İngiltere, Fransa ve İspanya. Bu beş ülkeye en çok taşınanlar ise sırasıyla; tekstil, e-ticaret, finans ve bankacılık, kimya, ağır sanayi sektörlerine ait ürünler. Akavi, "Avrupa ile Türkiye arasındaki ticaret her sene yüzde 15 artıyor. Benim zamanımda bir uçak vardı, şimdi iki uçak var" diyor ve Türkiye'nin avantajlarını ortaya koyuyor. "Avrupa'da üretilen her şey Türkiye'de daha ucuza üretiliyor. İşçi maliyeti gibi giderler daha düşük. Fransa ithalatında ise yüksek mesela, çünkü pahalı üretiyor. Portekiz'de 12 euroya üretilen gömlek Türkiye'de 7 euroya üretiliyor üstelik aynı kalitede. Türkiye'den çıkan malla İtalya'dan çıkan mal aynı anda İsviçre'ye varıyor" diyor.

Türkiye'nin bu avantajları nakde çevirebilmesinde e-ticaret önemli bir rol oynayabilir. Bu potansiyeli gören DHL Express, 2018 yılında sadece e-ticarete bakan bir departman kurmayı planlıyor. DHL Express, e-ticaret girişimcilerinin işini kolaylaştırmak için onlara özel hizmetler de sunuyor. Mikro ihracat ve isteğe bağlı gönderi teslimatı olarak tanımlanabilecek ODD (On Demand Delivery) çözümleri bunların başında geliyor. Şu anda 100'den fazla ülkede sunulan ODD hizmeti kapsamında şirket, kurumsal müşterilerine gönderilerinin ne şekilde dağıtılacağına yönelik seçenekler sunabiliyor.

Türkiye'de yüzde 53'lük pazar payına sahip olan, 59 farklı lokasyonda, yaklaşık bin çalışanı, 400 araçlık filosu ve iki uçağı ile hizmet veren DHL Express, Türkiye'de yurt dışı e-ticaret gönderilerinde 2017'de yaklaşık yüzde 30 büyüme gösterdi. DHL Express Türkiye Genel Müdürü Claus Lassen, "Özellikle global olarak hızla büyüyen uluslararası e-ticaret alanında Türkiye'nin önemli bir aktör haline gelmesi için çalışıyoruz. DHL Express olarak da yatırımlarımızı bu alana yönlendiriyor ve Türkiye'deki e-ticaret firmalarının dünyaya bağlanması için çalışıyoruz. DHL Express olarak, yurt dışı e-ticaret gönderilerinde 2017'de yaklaşık yüzde 30 büyüdük" diyor ve devam ediyor: "E-ticaret, Türkiye'deki toplam gönderi hacmimizin yüzde 10'unu teşkil ediyor ama bu oranın daha da artmasını hedefliyoruz. Bu beklenti, e-ticaret firmalarının DHL Express'in yeni müşterilerinin yüzde 60'ını oluşturması ile daha da güçleniyor."

Türkiye bulunduğu coğrafya ve üretim kapasitesi ile e-ticaret alanında çok ciddi bir potansiyel taşıyor kuşkusuz. Lojistik imkanların artması ile birlikte bu potansiyelin gerçeğe dönmesi işten bile değil. Bu gerçeği gören DHL Express de yeni yatırımlarla Türkiye'yi öne çıkartıyor. Claus Lassen, "Önceliğimiz 3. Havalimanı olacak. Buradaki merkezimizin inşaatına başlayıp 2018 sonuna kadar bitirmeyi planlıyoruz. 42 bin metrekarelik bu merkez için 135 milyon euroluk bir kaynak ayırdık" diyor. Türkiye'nin ilk full otomatize lojistik merkezi olacak bu yatırım, çevreci özellikleriyle de öne çıkacak. Örneğin elektrik üretimi için solar panel teknolojisi kullanılacak, tesis kendi enerjisini kendi üretecek. Su ihtiyacının önemli bir bölümü yağmur suyunun dönüştürülmesiyle elde edilecek. Ve bütün bina yaz/kış ısı seviyesini kontrol altına alan bir yalıtım sistemiyle inşa edilecek.

Üretim tarafındaki gücü lojistik imkanlar ile birleştiğinde, e-ticaret için çok çekici bir merkez haline gelebilir Türkiye. Zaten son dönemde Türkiye'nin Alibaba ve Amazon gibi devlerin yatırım planları içinde yer alması da bu potansiyelden kaynaklanıyor. Ancak Michel Akavi daha büyük düşünüyor. "Hem ucuza üretim kabiliyeti var hem de bulunduğu bölge olarak çok iyi. Bence Türkiye e-ticarette kendi pazar yerini kurmalı." —*Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ Artan e-ticaret hacmi lojistik firmalarını yeni yatırımlara zorluyor. Avrupa'daki talebi daha rahat yönetebilmek için Brüksel'deki hub'ını yenileyen DHL, Türkiye'de de yeni yatırımlar yapacak.

Fındık İçin Beş Ayda Beş Kere Türkiye'ye Geldi

● Ferrero, Türk fındığı üretiminde verimlilikte yüzde 30'a, kârlılıkta ise yüzde 60'a varan artış sağlamak istiyor

Nutella, Ferrero Rocher ve Kinder Bueno gibi çikolatalı ürünlerin yaratıcısı Ferrero fındık ihtiyacının çok büyük kısmını Türkiye'den sağlıyor. Şirket, en önemli hammaddelerinden fındıkta tedarik güvenliğini sağlamak için de 2015 yılında Türkiye'nin en büyük fındık üreticilerinden Oltan Gıda'yı bünyesine katmış ve en önemli tedarik merkezi olan Türkiye'nin fındık üretiminde ortaya çıkan sorunları çözmek için kolları sıvamış.

Dünyanın Mars ve Hershey'den sonra üçüncü büyük çikolata ve çikolatalı ürün üreticisi olan Ferrero, küresel düzeyde fındık tedarikini Lüksemburg merkezli Ferrero Hazelnut adlı şirketi üzerinden yapıyor.

Eylül ayında da Ferrero Hazelnut'ın başına Brezilyalı Marco Gonçalves getirilmiş. 20 yılı hızlı tüketim sektöründe olmak üzere 35 senelik iş hayatında çokuluslu şirketlerde çalışan Gonçalves, son olarak Nestle'de başkan yardımcısı olarak görev yapmış ve kritik dönüşüm projelerine imza atmış. Yeni işinde de fındık tarımını geliştirmenin yanı sıra, satın almadan üretime, kaliteye ve satışa kadar tüm süreçlerden sorumlu.

Türkiye'nin Ferrero için önemi Gonçalves'in ülkemizdeki fındık üretim bölgelerini beş ay içinde beş kez ziyaret etmesinden anlaşılıyor. Gonçalves üretim bölgelerinde gördüklerinden çok etkilendiğini belirterek, "Fındıkta en iyi uygulamalar Türkiye'de. Bunun için başka ülkelere gitmeye gerek yok" diyor. Ancak anlattıklarından, bu iyi uygulamaları yaygınlaştırmanın gerekli olduğuna inandığı da anlaşılıyor. Ardından "Mükemmellik tutkusu (passion for excellence) Ferrero'nun DNA'sında var" diyerek iyi uygulamalar konusunda ısrarlı olduğunun işaretini veriyor.

Ferrero her yıl 200 bin ton fındık satın aldığı Türkiye'de hem verimi artırmaya hem de kaliteye çok önem veriyor. Şekerle ve şekerli ürünlerle ilgili politikalar nedeniyle ileride raflarda şekerleme ve karamel miktarının azalacağını öngören şirket, bunların yerini fındık gibi kabuklu yemişlerin alacağını düşünüyor. Aralık ayında İtalya'nın Alba kentine yaptığımız ziyarette görüştüğümüz Ferrero İnovasyon ve Stratejik İş Birimleri Başkanı Aldo Uva'nın "Kabuklu yemişlerin öne çıkacağı dönemde ilk sırayı fındık alacak. Yani 2030'larda çok daha fazla fındığa ihtiyacımız olacak" sözleri, şirketin verimi artırmak ve doğabilecek bir arz açığını gidermek için ABD, Şili ve Gürcistan gibi ülkelere yönelmesinin nedenlerini de gösteriyor. Ancak Ferrero Hazelnut Türkiye CEO'su Stefano Gagliasso, "Rakiplerinin 15-20 yıl daha üretim açısından Türkiye'nin yerini almalarının mümkün olmadığını" söylüyor.

Ferrero'nun Türk fındığının en büyük kullanıcısı olarak verimi ve kaliteyi artırmak için beş yıl önce tamamen yerli kaynaklarla ve 15 yıllık bir vizyonla başlattığı "Değerli Tarım Projesi" bugüne kadar 35 milyon TL kaynakla 35 bin çiftçiye ulaşmış. Aralarında 55 ziraat mühendisi ve 22 sosyal hizmet uzmanının da bulunduğu 110 eleman, sahada bu proje için çalışıyor. Sosyal uzmanlar kadınlara ulaşarak mevsimlik işçilere yönelik iyi sosyal uygulamaları, ziraat mühendisleri de fındık bahçelerine bizzat giderek çiftçilere iyi tarımı anlatıyor.



▲ Ferrero Hazelnut CEO'su Marco Gonçalves

Ferrero, çiftçinin verimliliğinde yüzde 30'a, kârlılığında ise yüzde 60'a kadar artış sağlayan bu bakış açısıyla önümüzdeki beş yılda 120 milyon TL harcayarak 50 bin çiftçiye ulaşmayı öngörüyor. Gonçalves'in, Ferrero Hazelnut'ın "kaptan köşküne" çıkışı da bu sürece ivme katacağa benziyor.

Gonçalves, Türkiye'de geçtiğimiz yıllardaki fiyat ve üretim miktarı tartışmasının kaliteye dönüştüğünün altını çiziyor. Ferrero'nun en büyük şikâyeti Türkiye'de kendi standartlarına uygun, yani yeterli miktarda çok kaliteli fındık bulamamaları. Yeterli miktarda kaliteli fındık bulunması durumunda Ferrero'nun bugünkünden yüzde 30-40 daha fazla alım yapması şaşırtıcı olmayacak.

Şirket de kalitenin gündemin ön sıralarına çıkması için geçen yıl primli fiyat uygulamasını başlatmış. Kaliteli fındıkta baz fiyatın üzerine yüzde 10 prim eklenmesi ilgi çekmiş. Primli fiyatın önümüzdeki yıllarda Ferrero'nun çok daha fazla miktarda kaliteli fındık bulmasına yardımcı olacağı açık. Gonçalves kalite ve verim artışıyla birlikte fiyat istikrarının sağlanması için de önümüzdeki dönemde fındık çiftçisiyle uzun vadeli kontratlar yapılabileceğini söylüyor ve ekliyor: "Fındıkta uygulamaya başladığımız kazan-kazan stratejisiyle tüm paydaşlar kârlı çıkacak. Fındık tarımını başka türlü sürdürülebilir ve herkes için kazançlı hale getirmek mümkün değil."

Ferrero küresel düzeyde fındık tedarikini güvence altına almak için Ar-Ge'ye de önem veriyor. Esas Ar-Ge merkezi İtalya'nın Alba kentinde. Şirketin bir de fındık satın aldığı ve ürettirdiği ülkelerdeki gelişmeleri izleyen ve bilgi transferi yapan Lüksemburg'da kurulu bir argonomi merkezi (yetiştirilen tarımsal bitkileri, üretim tekniklerini ve tarımın uygulanma kurallarını araştıran tarım bilimi) bulunuyor. —*Ruhi Sanyer*

SÖZÜN ÖZÜ Öyle görülüyor ki Ferrero, Türkiye pazarına oldukça önem veriyor; kalite ve verimliliğin artması hem şirket için hem de Türk fındık sektörü için bir kazan-kazan durumu oluşturuyor.

Gayrimenkul Hız Kesti Ama Hızlı Koşanlar da Var

● 2017 Tahincioğlu için rekorlar yılı oldu. Şirket geçen yılı 2,5 milyar TL ciroyla kapattı

Hayata geçirdiği önemli projelerle gayrimenkul sektörünün öncü şirketlerinden Tahincioğlu, 2017 yılını keyifli kapattı. Tahincioğlu gayrimenkul sektörünün hız kesmeye başladığı geçen yıl toplam bin 454 konut, ofis ve dükkandan oluşan bağımsız bölümün satışıyla 2,5 milyar TL'lik rekor ciro elde etti.

Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, 2017'nin kendileri için birçok bakımdan rekorlar yılı olduğunu belirtiyor ve doğru projeler sayesinde sektördeki yavaşlamadan etkilenmediklerinin altını çiziyor. Tahincioğlu, TÜİK'in verilerine göre İstanbul'da konut satışlarının yüzde 2,5 arttığını belirterek "Biz ise çok daha fazla büyüdük" diyor ve ekliyor: "2017'de sektörde rekor kırmayı hedeflemiştik. 220 bin metrekarelik bağımsız bölüm satışıyla bu hedefimize ulaştık. 2018'de de geçen yılki performansımızı artırarak, satışlarımızı devam ettireceğimizden şüphemiz yok. Bu yıl da rekor peşindeyiz."

2017 yılında Emlak Konut GYO'nun hayata geçirdiği kampanyada, Nidapark Küçükyalı projesiyle ilk rekor satışını gerçekleştirdiklerini söyleyen Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, 2017 yılını şöyle değerlendirdi: "2017'de sektörde rekor kırmayı hedeflemiştik. Bu hedefimizi gerçekleştirdik. Son 10 yılda Türkiye'de konut ve ofis trendleri hızlı bir değişiklik gösterdi. Biz de bu değişen trendlerden yararlanarak özellikle sektörde eksikliği hissedilen ticari projelere daha fazla önem verdik. Bunun yanında konut ve turizm projeleri de yaptık. Hem sektörümüz hem de tüketicilerimiz için en etkili stratejiyi belirleyip, sonuca odaklandık."

Emlak Konut GYO'nun hayata geçirdiği kampanyalara destek veren Tahincioğlu, 2017 yılında başladığı ve devam eden projelerle toplam 1,5 milyon metrekare alanda 4 bin 567 bağımsız bölümün inşasını devam ettiriyor. Şirket 2017'de Nidapark Küçükyalı, Nidakule Kayaşehir, Nidapark Bomonti, Nidapark Ayyıldız ve Nidapark İstinye projelerini satışa sunmuş. Ancak reklam kirliliğinde yitip gitmeme ve "yüzümüzü eskitmeyelim" düşüncesiyle Nidapark Ayyıldız ve Nidapark İstinye'de klasik lansman yapılmamış. Ancak bu yıl iki projede de satışların iyi gittiğini anlatan Tahincioğlu, Nidakule Levent, Nidapark Seyrantepe, Nidapark Başakşehir projelerinin de teslimlerinin yapıldığını söylüyor.

Tahincioğlu geçen yıl en büyük ofis satışını yapan şirket olmuş. İstanbul Finans Merkezi'nin hemen yanında yer alan A+ ofis projesi Nidakule Ataşehir Batı'nın tamamı tek seferde İş Portföy Birinci Gayrimenkul Yatırım Fonu'na satılmış. Ayrıca ÜNLÜ & Co iştiraki ÜNLÜ Portföy Birinci Gayrimenkul Yatırım Fonu'na ve Ak Portföy Yönetimi A.Ş. Birinci Gayrimenkul Yatırım Fonu'na da satış yapan Tahincioğlu, gayrimenkul yatırım fonlarına toplamda 376 milyon TL satış yaparak 2017 yılında bu alanda da (hem fiyat hem metrekare bazında) bir rekora imza atmış.



▲ Tahincioğlu'nun Nidapark Küçükyalı projesi

Özcan Tahincioğlu, sektörün hız kesmeye başladığı bir dönemde satışa çıkarttıkları projelerin tümünü sattıklarını belirterek, "Bizim hiç stok birikimi gibi bir problemimiz olmadı" diyor. Hız kesen gayrimenkul sektöründe stok birikimi baş ağrıtıyor. Özellikle markalı olmayan konut tarafında sıkıntı hayli büyük. Banka faizlerinin yüksekliği geçen yıl kredili konut satışlarını yüzde 30 düşürmüş. Bu düşüşe rağmen TÜİK'e göre konut satışlarının yüzde 5,1 artması gayrimenkul geliştiren şirketlerin alıcılara finansman sağladığı anlamına geliyor. Bu ise şirketlerin öz sermaye ihtiyacını artırıyor.

Gayrimenkuldeki bu gölge bankacılık uygulaması, sektörde mali yapısı güçlü olmayan bazı şirketleri zora sokabilir.

Aynı zamanda GYODER yönetim kurulu üyesi de olan Özcan Tahincioğlu, sektörün sorunlarını hükümete aktardıklarını belirterek "Alınacak önlemlerin başında KDV'nin indirilmesi ve KDV iadelerinin bir an önce yapılması geliyor" diyor. Ancak hükümetin sektörün sorunlarının çözümüne ilişkin yaklaşımı nedeniyle 2018'den umutlu olduğunu da ifade ediyor ve "2018, geçen yıldan daha iyi olacak. Ocak ayını 200 milyon TL ciroyla kapattık" diyor.



▲ Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu (solda), Tahincioğlu Genel Müdürü Alpaslan Çalım (sağda)

Tahincioğlu sektördeki yavaşlamaya ve stok artışına rağmen bir "balonun varlığından" söz edilemeyeceğinin altını çiziyor. Balonun varlığından söz edilebilmesi için fiyatların son beş yılda yüzde 100 artmış olması gerektiğini ifade ediyor. Sektördeki artışın ise yüzde 36 olduğunu belirterek, "Artan stoklar işini iyi yapanla, iyi yapmayanın farkını gösteriyor. Bu bir düzeltme" diye konuşuyor.

2017'de artan projeleriyle bin 900 kişilik yeni istihdam sağlayan Tahincioğlu'nun web sitesine toplam 5 milyon ziyaret gerçekleşmiş. 50 bin kişi satış ofislerini ziyaret etmiş ve çağrı merkezi üzerinden de 37 bin kişinin talebi yanıtlanmış.

Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, 2018 yılı sonuna kadar Çengelköy, Beykoz ve Zeytinburnu'ndaki projelerini de yetiştirmeye çalışacaklarını belirterek, "Geçen yıl artan projelerimiz ile birlikte bin 900 kişilik yeni istihdam sağlamıştık. Bu yıl bu rakamı 2 bin 400'e çıkarmayı öngörüyoruz" diyor. —*Ruhi Sanyer*

SÖZÜN ÖZÜ Tahincioğlu Yönetim Kurulu Başkanı Özcan Tahincioğlu, "2018, 2017'ye göre gayrimenkulde daha iyi olacak" diye konuşuyor.

Tavuk Dünyası'nın Hedefleri Büyük

● Son iki yılda Mediterra Capital'in de gücünü arkasına alan şirket, yeni restoran yatırımlarına devam ediyor

49 santimetre uzunluğundaki tabaklarda yaptıkları farklı sunum ve servisin restoran ambiyansında fast-food hızında olması, Tavuk Dünyası'nın hızlı büyümesindeki sebeplerden bazıları olabilir. Ama markanın son üç yılda gösterdiği büyüme performansında Mediterra Capital'in sihirli değneğinin etkisi kesinlikle göz ardı edilemez. Tavuk Dünyası 2012 yılında İstanbul Maltepe'de açılan bir restoranla başladığı serüvenine bugün 145 restoranla devam ediyor. Marka, 2012-2015 yılları arasında kaydettiği yüzde 532'lik büyümeyle TOBB'un Türkiye'nin En Hızlı Büyüyen 100 şirketi Araştırması'nda 17'nci, AVM markalar sıralamasında ise ilk sırada yer aldı. 2016 yılsonu itibariyle yüzde 51 büyümeyle cirosu 200 milyon lirayı geçti. Geçtiğimiz yıl ise kendi büyüme rekorunu kıran Tavuk Dünyası, yüzde 60 oranında büyüyerek 340 milyon lirayı aşan bir ciro elde etti. "2018 yılında Türkiye'de 35 yeni restoranla, yüzde 40'ın üzerinde büyüme ve 500 milyon lira ciro hedefimiz bulunuyor" diyor CEO Volkan Mumcu ve devam ediyor: "Bilinirlik ve deneme iştahı arttıkça sadık müşterileri elde ediyoruz."

Tavuk Dünyası 2012 yılında pazara girdiğinde büyük tabaklarda yaptığı sunumla dikkat çekti. Porsiyonlarında, tavuk çeşitlerinin yanı sıra salata ve makarna sunan şirket, bu tasarımıyla sektörde farklılık yaratıyor ve bugün bazı markalar da porsiyonlarını benzer şekilde servis ediyor. "Kopyalarımız olmakla beraber bu konsepti ve hizmeti sunabilen benzerimiz yok" diyor Volkan Mumcu.

Tavuk Dünyası ağırlıklı olarak AVM'lerde büyüyor. Bugün restoranların yüzde 85'i franchise modeliyle işletiliyor. Franchise yatırımcısı için ortalama yatırım maliyeti 600 ile 800 bin lira arasında değişiyor. Yatırımın geri dönüşü iki ile dört yıl arasında. Şirket, AVM'lerde açılacak restoran için 100-250, cadde restoranlarında ise 250 metrekare ve üzere mekanları tercih ediyor. "Yatırımcımızı koruyan bir anlayışımız var. Yaptığımız hesaplamalar ve ön görülerde restorana yapılan yatırım dört yıl içinde geri dönmüyorsa, orada restoran açtırmıyoruz" diyor Volkan Mumcu.

Tavuk Dünyası özellikle Mediterra Capital'ın yatırımcı olmasından sonra 2016 ve 2017 yılında ciddi bir büyüme kaydetti. Bugün Mediterra Capital şirketin yüzde 76 hissesine sahip. Geriye kalan pay ise şirketin kurucu ortaklarından Hakan Ceylan'ın elinde. Mediterra Capital yatırım fonu, büyüme potansiyeli olan şirketlere yaptığı yatırımla dikkat çekiyor. Bu yatırım fonunun elinde bugün Söken Un, küçük ev aletleri üreticisi Arzum, asansör şirketi Arkel, yazılımcı Logo ve su ürünleri alanında faaliyet gösteren Lucky Fish gibi şirketler bulunuyor. Şüphesiz bundan sonraki süreçte Tavuk Dünyası'nın büyümesindeki en önemli dinamiklerden biri de bu fon olacak. Önümüzdeki dönemde de şirketin Türkiye pazarındaki büyüme hedefleri oldukça iddialı. Orta ve uzun vadede yapılacak yeni yatırımlarla şirket, restoran sayısını 250 ve üzeri bir rakama taşımayı planlıyor. Bu noktada Tavuk Dünyası yönetiminin yaptırdığı bir araştırmaya göre markayı deneyimleyenlerin oranı Türkiye'de yüzde 20'ler seviyesinde. Yani hâlâ ulaşılmayan ciddi bir nüfus var. Zaten şirketin restoranlarının yaklaşık üçte biri İstanbul'da. "Birçok şehirden restoran açmak için talepler geliyor ve bu talepleri değerlendiriyoruz" diyor Volkan Mumcu. Bugün Tavuk Dünyası 36 şehirde yer alıyor ve bu şehirlerin altı tanesi geçtiğimiz yıl şirketin yatırım bölgeleri arasında yer aldı. Bu noktada potansiyel büyük, ama önemli sorunlardan biri de AVM'lerdeki kiralar. Zira şirket, ağırlıklı olarak AVM'lerde büyüyor ve son dönemde döviz kurlarındaki oynaklık ve yüksek kiralar yatırımcıyı olumsuz etkileyebiliyor. "Bugünkü şartlar altında orta vadede 250 ve üzeri restorana çıkabiliriz. Ama tekrar üstüne basarak söylüyorum, bugünkü şartlar altında. Eğer şartlar değişir ve sektörü pozitif yönde etkileyecek gelişmeler olursa bu sayı çok daha fazla olabilir" diyor Volkan Mumcu.



Tavuk Dünyası yalnız Türkiye'de değil, yurt dışında da yatırım yapıp büyümeyi planlıyor. Bu stratejinin bir parçası olarak şirket ilk Rusya pazarına girmiş. GAGAWA markasıyla bu pazara giren şirket, Tataristan Özerk Cumhuriyeti başkenti Kazan ve civarında dört restoran açmış. Tavuk Dünyası'nın buradaki operasyonlarını Rusya'da uzun yıllardır ticaret yapan bir Türk iş adamının sürdürdüğünü belirtiyor Volkan Mumcu ve devam ediyor: "Bu ülkede altyapımızı oluşturuyoruz. Temmuz ayından itibaren yatırımlara hız vereceğiz. Bu yıl ağırlıklı Moskova'da olmak üzere en az 10 restoran açmayı planlıyoruz. Rusya çok büyük bir pazar ve burada çok ciddi yatırımlar yaparak restoran sayımızı çok daha artırma şansımız var." Şirketin kısa vade hedefleri arasında Körfez Bölgesi de bulunuyor. Bu yıl Tavuk Dünyası yönetimi buradaki yatırımlar için altyapıyı oluşturup 2019'da yatırımların hayata geçmesini hedefliyor. —*Mehmet Erdoğan Elgin*



▲ Tavuk Dünyası CEO'su Volkan Mumcu

SÖZÜN ÖZÜ Altı yılda çok hızlı büyüyen Tavuk Dünyası bu hızını hem Türkiye hem de yurt dışındaki yeni yatırımlarla devam ettirmeyi hedefliyor.


GANT

Avrupa'daki Gurbetçinin 'Devre Mülk' Travması Yenilebilecek mi?

● Markalı konut üreticileri Avrupa'nın çeşitli şehirlerinde gurbetçilere yönelik pazarlama faaliyetlerini başlattılar

Henüz dövizin bir yatırım aracı olarak öne çıkmadığı 1960'larda Almanya'ya göçmüş gurbetçiler markın değerli olduğunu fark etmişti. Gel zaman git zaman, ufak da olsa birikimlerini değerlendirmek isteyen gurbetçiler, değerli mark için bir formül arayışına girdi. Gurbete çıkışlarından yaklaşık 20 yıl sonra, ellerindeki markları Türkiye'de nasıl değerlendireceklerini düşünürken devre mülkün çözüm olabileceği teklifiyle karşılaşmaya başlamışlardı. Ancak gurbetçiler bu teklifin üzerinden çok geçmeden devre mülk satan pazarlamacılara güvenlerini yitirmelerine neden olan olaylarla karşılaşmaya başladılar. Halen birçok gurbetçinin devam eden davaları ve dağılan yuvaları, hem gurbetteki hem de memleketlerindeki akrabalarının ve komşularının dilinde. Türkiye'de yolun sonunu gören markalı konut üreticileri bir tür travmaya dönüşen bu algıyı yıkabileceklerini düşünüyor olmalılar ki son dönemde Avrupa'ya seyahatlerini artırdılar.

Avrupa'da yaşayan Türk vatandaşlarına yönelik tanıtım organizasyonlarını geçtiğimiz ay Köln'de, önceki hafta da Berlin'de sürdüren Dağ Mühendislik, şimdi de Viyana ile turneye devam ediyor. Emlak Konut GYO güvencesiyle Dağ Mühendislik tarafından hayata geçirilen Tual Bahçekent ve Tual Adalar projeleriyle Avrupa'ya yönelen şirket, Danimarka'nın ardından Almanya'ya geçti, akabinde ise Avusturya ile yoluna devam edecek. Geçtiğimiz Aralık ayında Kopenhag'da gerçekleştirilen toplantıda, bu ülkede yaşayan vatandaşlardan yoğun ilgi gördüklerini söyleyen Dağ Mühendislik Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Doğan Dağ, aynı ilgiyi Köln'de de gördüklerini belirtti. Bu etkinliklerle Türkiye'nin konut ihracına da katkıda bulunduklarını kaydeden Dağ, "Ülkemiz ve milletimiz adına Dağ Mühendislik olarak yatırımlarımıza hız vererek üstümüze düşen sorumluluğu göstermeye devam edeceğiz" diye konuştu.

Başakşehir'in en ünlü markalarından biri de Paris'in ardından Almanya ile turneye devam edeceğini açıkladı. Taksim'de önemli bir projeye imza atan İstanbullu başka bir marka da hedefine Almanya'yı almış durumda. Keza Beyoğlu'nda Polat Holding iştiraklerinden Piyalepaşa Gayrimenkul tarafından





▲Konut Geliştiricileri ve Yatırımcıları Derneği (KONUTDER) Başkanı Altan Elmas (solda), İstanbul İnşaatçıları Derneği (İNDER) Başkanı Nazmi (sağda) Durbakayım

yapılan Piyalepaşa, Cathay Gayrimenkul'ün Basın Ekpres ve Ataköy'da Nivo markasıyla hayata geçirdiği projeler ve Karden İnşaat'ın Self İstanbul projesi Avrupa seferini başlatanlar diğer markalar arasında.

İstanbul İnşaatçıları Derneği (İNDER) Başkanı Nazmi Durbakayım da dernek olarak, üye firmalarla birlikte Avrupa'da, özellikle Almanya'da sürekli bir satış ofisi açmayı planladıklarını açıkladı. Dernek olarak küçük ölçekli bir fuarı andıran bir ofis açmayı düşündüklerini aktaran Durbakayım, "Birkaç firmanın yer aldığı büyük bir showroom açılırsa masraflar da paylaşılır. Oradaki yerel firmalarla işbirliği yapılıp gerekli ilişkiler kurulur. Dernek olarak böyle bir model üzerinde çalışıyoruz" dedi.

Konut Geliştiricileri ve Yatırımcıları Derneği (KONUTDER) Başkanı Altan Elmas da derneğin bünyesinde konut satışlarını hızlandırmak için çalışan bir komite olduğunu ve bu komitenin pazarlama faaliyetleri üzerinde yoğunlaştığını kaydetti. Elmas, üye firmaların bu yıl Avrupa'da kalıcı ya da geçici satış ofisleri kurma çalışmalarına ağırlık vereceklerini de aktardı. Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği Başkanı Feyzullah Yetgin de böyle bir açılımı kendilerinin de uygulayabileceğini ifade etti.

'Gurbetçi, dürüst konut satıcılarını bekliyor'

Türkiye'den konut alan yabancıya KDV indiriminin yurt dışında yaşayan Türkleri kapsaması, özellikle euronun TL karşısında önemli oranda değerlenmesi, bu adımın başarılı olma ihtimalini artırabilir. Fakat Avrupa Türk Tüketiciler Derneği Başkanı Erkan Karabağ bu olumlu gelişmelerin, gayrimenkul üreticilerinin gurbetçide oluşmuş 'devre mülk' travmasını yıkabileceğinden emin değil.

Karabağ'ın tereddüdünü destekleyen birçok durum mevcut aslında. İş Bankası'nın Almanya'daki oranlarla konut kredisi vermesine, devre mülke kıyasla markalı konutların da en az yüzde 20 kazandırmayı taahhüt etmesine, döviz kurunun Türkiye'de satın alma için oldukça cazip olmasına rağmen gurbetçinin ilgisinin azlığı bunun bir göstergesi. "Henüz Avrupa'da sektör oluştuktan 10 yıl sonra dahi bu tür bir alışkanlık gelişmediyse travmanın henüz atlatılmadığı aşikar. Ancak belli olmaz belki de markalı konut üreticileri bu travmayı yıkarlar. Özetle, gurbetçi dürüst konut satıcılarını bekliyor" diyor. —*Arif Bayraktar*

SÖZÜN ÖZÜ Markalı konut üreticileri Avrupa'da pazarlama faaliyetleri için kolları sıvarken, Avrupa Türk Tüketiciler Derneği Başkanı Erkan Karabağ, gurbetçide oluşmuş 'devre mülk' travmasının yıkabileceğinden emin değil.

İklim

İklim Mühendisliği

Birçok bilim insanı felakete neden olacak iklim değişikliklerini engellemek için karbon emisyonunu azaltacak önlemler üzerinde yoğunlaşırken, bazı araştırmacılar da atmosfere yönelik daha büyük müdahalelerin zamanının geldiğini düşünüyor. Oxford Üniversitesi iklim mühendisliği programı yöneticisi Tim Kruger, dünyanın 2016 Paris Anlaşması'ndaki hedeflere ulaşması için her türlü alternatifin devreye sokulması gerektiğini söylüyor. *– Brian K. Sullivan*

Küçük Başlayıp

Ağaç dikin, çatıları boyayın

En temel stratejiler karbonu havadan temizlemek için milyonlarca ağaç dikmek ve güneyin kızılötesi ışınlarını daha fazla yansıtabilmek için çatıları beyaza boyamak. Bazı araştırmacılar yollar için de yansıtıcı malzemenin testlerini yapıyor.

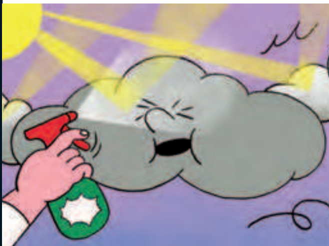


Büyük Düşünmek

Bulutları spreyle

Harvard'dan araştırmacılar, geçen yılın sonlarında bulutları tuzlu su ya da biyolojik ajanla spreyleyip küresel düzeyde değecek miktarda kızıl ötesi ışını yansıtıp yansıtmadığını tespit etmeye karar verdi.





Okyanusları gübrele

Bazı araştırmacılar da okyanuslara göklerden daha fazla karbon emecek deniz bitkileri olan planktonların sayısını artıracak demir sülfat tozu dökmeyi öneriyor.

Aşırıya Kaçmak

Büyük bir volkan yarat

İklim mühendisleri teoride Pinastratosferi, kükürt kümeleri veya başka maddelerle kaplayıp 1991'deki Pinatuba dağı patlamasına benzer bir ortam yaratabilir. Filipinler'deki volkan, püskürttüğü kül ve kükürt dioksitle güneş ışınlarının ulaşmasını engelleyip yeryüzünde ısının düşmesine neden olmuştu.



Özetle

Bereket Döner İlk 500'e 'Holding' Olarak Girmeyi Hedefliyor Bereket Döner, 2019 yılında Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesine dahil olmayı hedefliyor. Şirket bu hedefine de holding olarak ulaşmayı planlıyor. Bereket Döner CEO'su Muhammet Nezif Emek, "2019 yılında Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesine dahil olmayı hedefliyoruz. Tüm oluşum ve yatırımlarımıza hız vererek 2018 yılında bu hedefimizi gerçekleştirmek adına tüm gayretimizle çalışacağız. 2019 yılına Holding yapısı kurulmuş, kurumsal altyapısı tamamlanmış, tüm süreçleri oturmuş bir yapıyla girmek için tüm yapılanmayı kurguladık. Helal ve güvenilir gıda üreticisi Bereket Döner'in hedefi global devlerle anılıp Türk dönerinin dünyadaki ününü ve gücünü artırmak" diyor. Holdingleşme sürecine giren Bereket Döner yönetim kurulu da güçlendirildi. Yeni yönetim kurulu, Başkan Hayrettin Taşkıran Muhammet Nezif Emek'in başkan yardımcılığı ve Fatih Taşkıran, Mustafa Hilmi Tunç, Ahmet Aksoy ve Fehmi Dalgıç'tan oluşuyor. Yine holdingleşme sürecindeki Bereket Döner iki yeni iştiraki bünyesine kattı. Bu iki iştiraki, şirkete ait merkez restoranların yönetimi için Beser Restoran Hizmetleri A.Ş. ve tüm restoran konseptlerine mimarlık hizmetleri vermek üzere faaliyet gösterecek Projet Mimarlık A.Ş. oldu.

Şişecam Topluluğu 2017 için 1,7 Milyar Lira Net Kâr Açıkladı Şişecam Topluluğu'nun 2017 yılı konsolide net satışları bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 32 artışla 11,3 milyar liraya ulaştı. Şişecam'ın 2017 yılı sonu itibarıyla net kârı ise 1,7 milyar lira oldu. 2017 yılında yaklaşık 1 milyar lira yatırım harcaması gerçekleştiren topluluk, bu dönemde 4,8 milyon ton cam, 2,3 milyon ton soda ve 4,2 milyon ton endüstriyel hammadde üretimi gerçekleştirdi. Şişecam Topluluğu Yönetim Kurulu Başkan Vekili ve Genel Müdürü Prof. Dr. Ahmet Kırman, "Mali yapımızı, topluluğun istikrarlı büyüme çizgisindeki devamlılığı koruyacak ve önümüzdeki dönemlerde de büyümemizi destekleyecek şekilde daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz" diyor.

Tepe Servis, Fransız Klepierre İle Gücünü Birleştirdi Tepe Servis ve Yönetim A.Ş, Avrupa'nın en büyük halka açık alışveriş merkezleri yatırım ve yönetim şirketi Fransız Klépierre ile işbirliğine gitti. Entegre tesis çözümleri ve tesis yönetiminde hizmet kalitesini en üst seviyeye taşımayı hedefleyen Tepe Servis, bu işbirliğiyle birlikte alışveriş merkezlerinin yönetim hizmetlerini de yürütecek. Klépierre işbirliği, Anatolium AVM (Bursa), Tekira AVM (Tekirdağ), Teraspark AVM (Denizli), ADA AVM (Adapazarı) ve Tarsu AVM (Tarsus) tesis yönetim hizmetlerini kapsıyor.

Fibabanka 167 Milyon Lira Net Kâr Elde Etti Fibabanka, 2017 yılsonu finansal sonuçlarını açıkladı. 2017 yılsonu itibarıyla vergi öncesi kârını 200,4 milyon liraya yükselten Fibabanka'nın net kârı, geçen yılın yüzde 45 üzerinde, 167 milyon lira olarak gerçekleşti. Fibabanka, 2017 yılında aktif toplamını geçen yıl sonuna göre yüzde 31 artırdı. Bankanın 2016 yılsonu itibarıyla 11,4 milyar lira olan toplam kredileri yüzde 32 artışla 2017 yılsonunda 15,1 milyar liraya ulaşırken, kredilerin toplam aktifler içindeki payı yüzde 75 olarak gerçekleşti. Aynı dönemde müşteri mevduatı toplam pasiflerin yüzde 58'ini oluşturarak 11,7 milyar liraya yükseldi. Fibabanka Genel Müdürü Ömer Mert, "Sonuçlardan memnunuz. Bankamız, orta ölçekli banka olma hedefine uygun olarak 2017 yılında da büyümesini istikrarlı bir şekilde devam ettirmiştir. Bu yıl dijitalleşme, tabana yayılma ve ürün çeşitliliğini artırmaya odaklandık" diyor.



Microsoft'un Teknoloji Zirvesi Trendleri Belirliyor

● Yapay zeka, karma gerçeklik, bulut teknolojileri ve kullanıcı deneyimi, Zirve'nin öne çıkan konuları arasında

3 bin 500 kişinin hınca hınç doldurduğu İstanbul Kongre Merkezi geçtiğimiz hafta Datamarket sponsorluğunda Microsoft'un Teknoloji Zirvesi'ne ev sahipliği yaptı. Tüm gün süren etkinlik, Türkiye bilişim sektörü için birçok açıdan önem arz ediyor; kurumlar ve son kullanıcılar yenilikçi teknolojilerle tanışma fırsatı buluyor. Bir diğer ifadeyle Zirve; yapay zeka, Nesnelerin İnterneti, Blockchain, siber güvenlik gibi konularda, katılımcıların perspektifini genişletmeye aday.

"Global CEO'muz Satya Nadella'nın da dediği gibi, misyonumuz dünyada her bireyin ve kurumun daha fazlasını başarabilmesi için onlara güç katmak. Bunu yapabilmek için de teknolojinin gideceği yönü ve trendleri doğru öngörebilmeliyiz. Biz gelecekte teknolojinin akıllı bulut ve akıllı erişim noktaları çerçevesinde şekilleneceğini ve yeni bir teknolojik paradigmanın eşiğinde olduğumuzu düşünüyoruz" diye konuşan Microsoft Türkiye Genel Müdürü Murat Kansu, üç ana konuya parmak basıyor: kullanıcı deneyimi, yapay zeka ve bulut bilişim teknolojileri.

Sadece akıllı telefon değil, son kullanıcının hayatına nüfuz eden internete bağlanan cihazlar da artık kullanıcı deneyiminin bir parçası. Dolayısıyla salt bir akıllı telefon deneyimi son kullanıcıyı anlama yolunda tek kriter değil. Kansu, kullanıcı deneyiminin artık tek bir cihaza bağlı olmayacağını söylüyor: "Geliştirilen her uygulama yakın gelecekte cep telefonunuzda, bilgisayarınızda ve arabanızda da aynı deneyimle çalışacak."

Son zamanlarda teknoloji gündemini ağırlıklı olarak işgal eden ve önümüzdeki yıllarda da dillerden

Bloomberg Businessweek Türkiye
4 Mart 2018
Editör Ruhi Sanyer

düşmeyecek gibi görünen yapay zeka konusu da Kansu'nun gündeminde. "Kullanıcı deneyiminin çeşitlendiği, bir yandan da veri ve yapay zekanın bulut ve uç noktalarda kullanıldığı bu düzende, yazılım geliştiricilerinin de yeni çözümlere ihtiyacı olacak" diye konuşan Kansu, yapay zeka ve bulut teknolojilerini birlikte ele alıyor. Nitekim yapay zekanın bir nevi hammaddesi olan verinin depolanması ve işlenmesi oldukça kritik bir süreç. Kansu, "Hepimiz yeni dünyada verinin ne kadar önemli olduğunu biliyoruz. Veriye yatırım yapan ve onu doğru okuyup, anlayan şirketler ileride kârlı çıkacaklar" diye konuşuyor.

Microsoft'un "serverless" olarak tabir ettiği konseptin üzerinde duruluyor. Bir yandan kullanıcı deneyiminin çeşitlendiği, bir yandan da veri ve yapay zekanın bulut ve uç noktalarda kullanıldığı bu düzende, yazılım geliştiricilerinin de yeni çözümlere ihtiyacı olacağı hatırlatılıyor.

Etkinlikte, karma gerçeklik konusu da diğer gündem maddelerinden biriydi. Microsoft'un fiziksel ve dijital dünyayı bütünleştiren bu yapısı tam olarak ne ifade ediyor? Bu kavramın, artırılmış (AR) ya da sanal gerçeklikten (VR) farkı ne? Kişi, kafasına taktığı kask ya da gözlükle bulunduğu ortamdan izole olup, önüne sunulan gerçekliği özümseyebiliyor mu? Sonuç olarak, gözlüğünü takıp sanal gerçekliğine doğru sürüklenen kullanıcı, bir nevi yalnızlığın girdabından çıkamıyor. Kullanıcı, kendisi ve ona sunulan gerçeklikle baş başa. Akıllara gelen soru şu: Kullanıcı, sanal ya da artırılmış gerçeklik fark etmez, yalnız kalmak istiyor mu?

Zirve'nin konuşmacılarından Microsoft Ortadoğu Bölgesi Yazılım Mühendisliği Genel Müdür Yardımcısı Cavit Yantaç, yukarıdaki soruya doğrudan cevap veriyor: "İnsanlar bu kadar yalnız olmak isteselerdi, Facebook, Twitter ya da Instagram bu kadar kullanılır mıydı? İnsanlar gerçeklikleri kendi içlerinde yaşamak değil, paylaşmak istiyor. Gerçekliklerini bulundukları her ortama götürmek istiyorlar. Bir makineye ya da kabloya bağlı olmadan bu gerçekliğin etrafında dolaşmak istiyorlar."

Yantaç, seyirciye dönüp, daha önce VR (sanal gerçeklik) gözlüğünü kaç kişinin deneyimlediğini soruyor. Salonun neredeyse üçte ikisi "Evet" anlamında elini kaldırıyor. "Nasıl bir his? Rahat mı? Neden rahat değil? Çünkü içinde bulunduğunuz ortam, gerçek bir ortam değil. O gerçeklik kesitinin olmaması, üç boyutlu dünyayla ilişkinizi kestiği anda bir baş dönmesine ya da mide bulantısına yol açıyor. Dolayısıyla 5-10 dakika çok güzel eğlenseniz de bir süre sonra gerçek dünyaya geri dönüp, 'sanal' kısmını bir tarafa atmak isteyeceksiniz."

Peki, karma gerçeklik tam olarak ne vadediyor? Karma gerçeklik, fiziksel olarak kullanıcının karşısında duran, gözlükten görülen bir yapı değil. Birden fazla gözlükle görülebilen, dolayısıyla kullanıcıların beraberce çalışabileceği, Ar-Ge yapabileceği bir ortam. "Bu cihazın en büyük imkanlarından bir tanesi, benim görebildiğim bir şeyi arkadaşım Ahmet'in de görebilmesi. Bu, bize çok büyük bir imkan daha tanıyor: Yalnızca fiziksel olarak bağlı nesneleri tanımak değil, aynı zamanda ne olduğunu bilmediğimiz, Mars yüzeyi gibi çeşitli ortamları deneyimlememize yardımcı oluyor. Ve onlarla da doğal olarak etkileşimi sağlıyor" diye konuşuyor Yantaç.

Verilen Mars referansı, sanılanın aksine farazi değil; Microsoft'un karma gerçeklik teknolojisi Hololens gözlükleriyle NASA, Mars'ın yüzeyine dair verdiği eğitimleri bu yolla yapıyor. Keza, karma gerçekliğin nasıl işe yaradığını anlamak için Mars'a kadar da gitmeye gerek yok; asansör tamirine gelen teknisyenin, asansör parçalarının nerede olduğunu gösteren Hololens uygulamasıyla işini hızlıca halletmesi olasılıklar dahilinde.

Karma gerçeklik teknolojisi, artırılmış ve sanal gerçeklik gibi bir kabloya ya da cihaza bağlı değil. Hololens, kendi başına bir cihaz. Standart Windows uygulamalarını kullanıyor ve en önemlisi de grup çalışmalarını destekliyor; böylece çok daha efektif bir Ar-Ge ortamı sunuluyor. —*Alp Börü*

SÖZÜN ÖZÜ Başta yapay zeka, karma gerçeklik ve Nesnelerin İnterneti gibi birçok konunun tartışıldığı Zirve, önümüzdeki dönemin teknoloji trendlerini takip etmede rehber niteliğinde.

'Bilgi Değil, İlgi Çağındayız'

Zirve'ye katılan CEO'lar, dijital dönüşüme ilişkin perspektiflerini paylaşıyor

Microsoft Teknoloji Zirvesi, CEO'ların Ajandası: Dijital Dönüşüm adlı panelde Boyner Grup CEO'su Cem Boyner, Denizbank Finansal Hizmetler CEO'su Hakan Ateş ve Pegasus Havayolları Genel Müdürü Mehmet T. Nane'ye ev sahipliği yaptı.

Kuşkusuz, dijital dönüşümün kaçınılmaz etkisi finans ve perakende sektörleri üzerinde kendini hissettiriyor. Boyner Grup CEO'su Cem Boyner, Türkiye'nin dünyanın en ileri perakende endüstrilerinden birine sahip olduğunu belirtiyor: "Beş buçuk milyon müşterinin ne isteyebileceğini kendisi farkında olmadan ya da haberi olmadan tahmin etmemiz gerekiyor. Bilgi çağındayız deniliyor ama ben ilgi çağında olduğumuzu düşünüyorum. Eskiden bir veriye bakarak karar verirdik. Günümüzde ise müşterinin 360 derecesini takip edip, onu profilleyemezsek var olamayız. Örneğin biz bugün Hopi ile geliştirdiğimiz yapay zeka teknolojisi sayesinde Belgrad Ormanı'nda hafta sonları kaç kişi yürüyor, kaç kişi koşuyor biliyoruz. Yedi buçuk kilometrelik parkuru çok hızlı tamamlıyorsa biz ona koşu ayakkabıları öneriyoruz. Yavaş gidiyorsa onlara daha rahat ürünler öneriyoruz."

Denizbank Finansal Hizmetler CEO'su Hakan Ateş ise Microsoft ile beraber geliştirdikleri çözümlerin dünya çapında 10 ülkede 52 ülkede ihraç ettiklerini ifade ediyor: "Microsoft ile beraber geliştirdiğimiz bu çözümler rekabet ve işbirliği kavramının ortaya çıkardığı 'rekaberlik' ile ortaya çıktı. Günümüzde rekaberlik çok kritik. Ürünler, müşteriler ve çalışanlar dijitalleşiyor. Bir ileri aşamada robotlar ve makine öğrenimi bize eşlik edecek. Rekabet öyle bir hal aldı ki işbirliğini (rekaberliği) zorunlu tutuyor. Farklı sektörlerle işbirliği yapmamız gerekiyor. Annem bankacı sanıyor ama ben aslında bir çöpçatanım. Ben teknoloji ile insan arasındaki bir çöpçatanım."

Pegasus Havayolları Genel Müdürü Mehmet T. Nane ise günümüzde değişime en hızlı ayak uyduranların hayatta kalabildiğine dikkat çekiyor: "Eskiden turizm sezonu bir kere geliyordu. Bankaya ayda yılda bir uğruyorduk. Fakat ihtiyaçlar arttı. Talepler değişti. Seyahat artık bir lüks değil ihtiyaç haline geldi. İhtiyacın olduğu yerde değişim oluyor. Değişimin olduğu yerde çözümler gerekiyor. Çözümün bugünkü adı da teknoloji. Eğer teknoloji ile gelen değişimi görmüyorsanız dünya devi de olsanız gidersiniz."



▲(Soldan sağa) Microsoft Türkiye Genel Müdürü Murat Kansu, Boyner Grup CEO'su Cem Boyner, Denizbank Finansal Hizmetler CEO'su Hakan Ateş ve Pegasus Havayolları Genel Müdürü Mehmet T. Nane

Turkcell'den Mobile World Congress Çıkartması

● "Ülkemizin dijital ihracat kapasitesine katkı yapıyoruz"



Stand, büyük ve geniş olmasına karşın tıklım tıklım dolu, neredeyse adım atacak yer yok. Asyalı bir grup merakla müzik uygulamasının üç boyutlu demosunu izliyor. Başka bir köşedeki diğer bir grup, Nesnelerin İnterneti temelli tarım çözümünün detaylarını soruyor. Görme engellilere yönelik uygulama, kendisi de görme engelli olan uzman tarafından heyecanla anlatılıyor. Standın her noktasında bir koşuşturma ve etkileşim söz konusu...

İletişim ve teknoloji sektörünün dünyadaki en büyük buluşmalarından biri olan Mobile World Congress 2018'de Turkcell'in standına uğrayan biri muhtemelen yukarıda tanımlanan manzarayla karşılaşmıştır. Son dönemde stratejik rotasında önemli bir değişiklik yapıp "dijital operatör" olarak konumlanan Turkcell, tabiri caiz ise bu etkinliğe bir çıkarma yaptı. Her biri mevcut ve gerçek hayatta kullanımda olan çözümlerini sergilemekle kalmadı, dijital operatör yaklaşımını da dünya sahnesinde bir kez daha sergiledi.

Turkcell CEO'su Kaan Terzioğlu bundan yaklaşık bir yıl önce yaptığı bir açıklamayla dev şirketin stratejisinde büyük bir değişimin başladığını ifade etmişti. Turkcell, bir mobil operatörün klasik yapısından kaynaklanan özelliklerini güçlendirmeyi sürdürürken dijital ürün ve servislerini Lifecell markası altında toplamış ve ileriye yönelik büyüme rotasını bu servisleri geliştirmek ve başka operatörlere de satmak olarak belirlemişti.

Değişen Dinamikler

Bu stratejinin arka planında birkaç dinamik vardı. Endüstri 4.0 çağında operatörlerin de tanımı değişmeye başlamıştı. Öyle ki bir önceki dönemde kendi

başına bir endüstri olan telekomünikasyon, Endüstri 4.0 ile birlikte yatay bir bileşen haline gelip her sektöre ve endüstriye giren, onların ayrılmaz bir parçası haline gelen bir yapıya bürünmüşü. Ayrıca operatörlerin klasik network temelli iş modelleri metalaşma ve yeni nesil oyunculardan gelen rekabette değer kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmış ve büyüme anlamında fırsat penceresi daralmıştı. Yeni nesil teknolojiler ve özellikle 5G konuşulmaya başlandığında ise mevcut rekabet denklemi bozulmuş ve kartların yeniden dağıtıldığı bir ortamda herkese yeni bir açılım şansı doğmuştu: Turkcell, bu çoklu değişim dönemindeki fırsatı okumuş ve konumlanmasını bu yönde dijital operatör olarak belirlemişti.

Bu, söylemesi kolay ama uygulaması zor olan bir yaklaşım. Günün sonunda dijital servislerden oluşan bir ekosistem kurgulamak, bunu dünyada pozisyonlandırmak ve her biri alanında ciddi ölçeğe sahip rakiplerin ürünleriyle rekabet edebilmek gerekiyor. Turkcell, GSMA'deki varlığı ve yaklaşımıyla bu konuda ne kadar ciddi olduğunu ve kısa zamanda ne kadar fazla yol aldığını da gösterdi. Kaan Terzioğlu, etkinlikte yaptığı sunumda kısa zaman içerisinde alınan yolu heyecanla anlatıyor ve geleceğe dair oldukça pozitif bir tablo çiziyordu. "Telekomünikasyon sektörüne bugüne dek trilyonlar harcandı ancak sektör buna uygun biçimde büyüyemedi" diyen Terzioğlu sözlerini şöyle sürdürüyordu: "Bu sektör, otobüs durağında bekleyen ama bilet almayı beceremediği için bir türlü doğru otobüse binemeyen biri gibi. Biz beklemeyeceğiz."

Bin 440 Dakikanın Peşinde

Turkcell'in bu dijital konumlanmada ciddi avantajlarının olduğu bir gerçek. Öncelikle bir operatör olmasından kaynaklanan network başta olmak üzere özgün rekabet avantajlarına sahip. Ayrıca mevcut abone kitlesinin kaldıraç etkisi sayesinde bir ürünü veya hizmeti kısa sürede ciddi bir kullanım oranına ulaştırması ve kritik kütleyi geçmesi mümkün. Diğer yandan ürünlerin küresel rakiplerine göre özellik ve deneyim anlamında daha ileriye götürülmesi için de ciddi çalışmalar var. Turkcell'in bin kişilik Ar-Ge ekibi mevcut ürünleri geliştirmek ve yenilerini ortaya koymak üzere çalışmalarını sürdürüyor. Öyle ki, Turkcell'in Barselona'daki etkinlikte standında tanıttığı her uygulama mevcut; çalışıyor ve gerçek hayatta kullanıma hazır.

Terzioğlu, değer önermesinin altını çizerken kullanıcıların gününün her anına dokunmayı ön plana çıkarıyor. "Bin 440 dakikanın her anına talibiz" diyor ve ekliyor: "Bugün yaklaşık 32 dakika görüşme yapılıyor, 27 dakika dergi okunuyor, 63 dakika televizyon izleniyor. Bunlar ve diğerlerini topladığımızda daha gidilecek çok büyük bir potansiyel var." Turkcell'in servis stratejisi bu alanlara dokunmak üzerine kurgulanmış durumda. BİP, bir mesajlaşma uygulamasından çıkmanın ve içerisinde ödemeden görüntülü görüşmeye birçok özelliği barındıran bir "mega uygulama" olmanın yolunda yürüyor. Fizy, Türkiye'de rakiplerini ciddi biçimde geride bırakırken Dergilik uygulaması her geçen gün genişliyor. Lifebox, Hesabım, Paycell, Hızlı Giriş, Upcall, Yaani ve RTM gibi servisler de hızlı gelişim çizgilerini sürdürüyorlar.

Turkcell'in GSMA'de açıkladığı üzere, mevcut portföyün yanında yeni servisler de ekleniyor. Örneğin tarım endüstrisine yönelik Nesnelerin İnterneti temelli çözümde çiftçilere ortama dair bilgiler sağlanarak süreçleri kolaylaştırılıyor. Dijital Kokpit adlı uygulama, bir dijital dashboard (pano) ve veri analitiği mantığıyla çalışıyor. Kopilot ise bakım ve tamir alanlarının yanı sıra eğitimde de kullanılabilen bir sanal gerçeklik sistemi. Kısacası, portföy genişlemeye devam ediyor.



▲Turkcell CEO'su Kaan Terzioğlu

Somut Gelişmeler

Peki, bu strateji sonuçlara nasıl yansıyor? Bu sorunun cevabı da Turkcell cephesinde oldukça net. Kaan Terzioğlu'nun verdiği bilgilere göre, 2017'de dijital servis gelirlerinde yüzde 51'lik bir büyüme sağlandı. Aynı dönemde ses ve SMS gelirleri toplam gelirlerde yüzde 20'lik bir pay alırken veri ve dijital servisler yüzde 80'lik bir paya ulaştı. Yani rakamsal açıdan bakıldığında bu dönüşüm kısa vadede sonuçlarını vermiş gibi görünüyor.

Stratejinin önemli bir bileşeni bu servisleri başka operatörlere de satma. Turkcell, dijital operatör olarak konumlanmasının içerisinde mevcut dijital deneyimini ve servis altyapısını bu konuda yeterli birikimi ve kaynağı olmayan operatörlere de kullandırmayı önemsiyor. Lifecell Ventures çatısı tam da bu amaç için kurgulanmış durumda. Bu konuda temaslar devam etmekle birlikte Moldovya'da Moldcell ile Lifebox ve BIP konusunda bir anlaşma imzalanmış durumda. Terzioğlu, bu gelişmeyi "küçük ama önemli bir adım" olarak nitelendiriyor ve Turkcell'in ana hedeflerinden birinin de dijital ihracat yapmak olduğunu vurguluyor. Dünyada tüm telekomünikasyon sektörünün yeniden yapılandığı ve rollerin düzenlendiği bir dönemde bu yaklaşım çok yapısal pazarlarda da kendine şans bulabilir.

Elbette ki Turkcell'in network sağlayıcıdan dijital deneyim sağlayıcı bir modele dönüşümü kısa sürede olmayacak. Bu süreçte bir yandan dijital servislerdeki yakınsamayı yönetmek, diğer yandan bu servisleri küresel ölçekte pazarlamak gibi zorlu bir denklem söz konusu. Ancak Terzioğlu ve ekibi bu konuda oldukça kararlı ve heyecanlı görünüyor: "Türkiye ve Belarus'ta geliştirdiğimiz teknolojilerimizi ve servislerimizi dünyaya aktarmak ve ülkelerin kendi dijital gelişimlerinde onlara yardımcı olmak ana hedefimiz. Üstelik bu vaat değil, her biri hâlihazırda hayata geçmiş servislerimiz ile buna hazırız." *—Serdar Turan*

SÖZÜN ÖZÜ Turkcell Mobile World Congress'te kullanıma hazır servislerini sergileyerek dijital operatör stratejisini bir kez daha pekiştirdi.

Ağır Çekim Savaşı

● Dünyanın en önemli teknoloji etkinliklerinden Mobil Dünya Kongresi (MWC 2018), akıllı telefon dünyasında birçok sürprize ev sahipliği yaptı. Akıllı telefonlarda bu yılki trend kameralarda. Yapay zekayla güçlenen kameralar profesyonel fotoğraf makinası kalitesinde çekim yapıyor ve ağır çekimde sınırları zorluyor

Teknoloji meraklılarının merakla beklediği Mobil Dünya Kongresi (MWC 2018), teknoloji dünyasının yol haritasını ortaya koydu. İspanya'da düzenlenen etkinlikte teknoloji devleri yeni akıllı telefonlarını yüzbinlerce ziyaretçiye tanıttı. Etkinlikte Samsung, Sony, LG, Nokia ve Huawei gibi devler yeni amiral gemisi modellerini gün yüzüne çıkardı. Artık işlemci ve tasarımın yanında yeni model yarışında en büyük rekabet kamera alanında yaşanıyor. Modeller yapay zekayla birlikte çalışıp özel lensleriyle profesyonel kamera kalitesini yakalıyor. Bu yılki MWC'nin en çok ilgi çeken modelleri ve özelliklerini bir araya getirdik.

Saniyede 960 Kare Yakalıyor

Samsung'un amiral gemisi akıllı telefon modeli Galaxy S9 ve S9 Plus MWC'den bir gün önce tanıtılmasına rağmen etkinliğin yıldızı oldu. Yeni modellerin en önemli özelliği kameralarında. Süper ağır çekim özelliğiyle saniyede 960 kare yakalayabiliyor. S9'da tek kamera, S9+'da ise çift arka kamera var. Çift kamera sayesinde S9+ "Bokeh" (fotoğraf çekilirken, odak dışında kalan, net olmayan kısımların kullanıcının seçtiği objektif, kullandığı diyafram gibi ayarlar neticesinde fotoğrafta oluşan bulanıklık etkisi) efektleriyle fotoğraflara alan derinliği kazandırılabiliyor. Galaxy S9'daki kamera özelliklerinde yer alan artırılmış gerçeklik (AR) ile yeni özellikler geliyor. AR Emoji adı verilen bu özellikle kullanıcılara kıyafet ve saç gibi detaylarla kişiselleştirme sunuluyor. AR Emoji, iPhone X'tekinden farklı olarak sadece iMessage ile değil, WhatsApp gibi popüler uygulamalarda da kullanılabiliyor. Galaxy S9 ve S9+'ın dikkat çeken diğer bir özelliği de stereo ses sistemi. Galaxy S9 ve S9 Plus 16 Mart'ta mağazalarda satışa sunulacak. Galaxy S9'un 64 GB modelinin fiyatı 4 bin 599 TL olacak.

Cepte DSLR Performansı

MWC 2018'de merakla beklenen Sony Xperia XZ2 de görücüye çıktı. Xperia XZ2 tamamen yeni bir tasarımla tanıtıldı. 18:9 ekran formatına geçiş yapan Xperia XZ2, önceki modellere göre daha ince çerçevelere sahip. 5,7 inç büyüklüğünde 1080p+ çözünürlüklü olan model, kavisli camıyla daha şık görünüyor. HDR özelliğine sahip bu ekran ayrıca SDR görüntüleri de HDR'a çevirebiliyor. Motion Eye adı verilen 19 Megapiksellik F/2.0 diyafram açıklığında bir ana kameranın kullanıldığı modelde dünyada ilk defa 4K çözünürlüğünde 60 FPS HDR video kaydı özelliği yer alıyor. Model ayrıca, geçtiğimiz yıl Xperia XZ1 ile duyurulan 960 FPS süper slow motion video kaydı özelliğini de koruyor. 12800 ISO değerine kadar çıkabilen model iddia edilene göre DSLR makinelerin performansını mobil telefonla sunuyor. Ayrıca üç boyutlu nesne tarama özelliği de mevcut.





Nokia Geri Döndü

Nokia, tanıttığı yeni modellerle eski parlak günlerine dönmeyi hedefliyor. Nokia 8 Sirocco, 'şimdiye kadar tasarlanmış en agresif akıllı telefon' sloganıyla tanıtıldı. Qualcomm Snapdragon 835 yonga setiyle gelen telefon, 6 GB LPPDDR 4X belleğe ve 128 GB USF2.1 dahili depolamaya sahip. 5,5 inç boyutundaki QHD pOLED ekran, Gorilla Glass 5 ile korunuyor.

Telefon ekranının en önemli özelliklerinden birisi de kavisli yapısı. Kenarları sadece 2 milimetre kalınlığında olan Nokia 8 Sirocco, 6000 serisi alüminyum çerçeveye sahip.

İki arka kameraya sahip olan telefonun ana kamerası 12MP geniş açı, 1.4um ve f/1.75 diyafram sunarken, ikinci kamera 13MP tele lens, 1.0um ve f/2.6 diyafram açıklığı sunuyor. Arka kameradaki lenslerin ikisi de ZEISS tarafından üretiliyor. Selfie kamerası ise 5 MP. —*İlker Pehlivan*



Fotoğrafı Çekilen Objeyi Tanıyor

LG, V30'u tazelemek için geliştirdiği V30S ThinQ adlı yeni telefonunu tanıttı. Geçtiğimiz Aralık ayında gerçekleşen CES'te (Tüketici Elektroniği Fuarı) ilk defa ThinQ isimli yapay zeka sistemi tanıtılmıştı. Şimdi bu yapay zeka akıllı telefonuyla birlikte çalışır hale geldi. Yeni modeldeki teknoloji sayesinde, kameranın odaklandığı alandaki öğeler telefon tarafından tanımlanabiliyor. Bu öğeler şimdilik sekiz kategoriye ayrılmış durumda; portre, yemek, hayvanlar, manzara, şehir, çiçekler, gün doğumu ve gün batımı. Ayrıca Bright Mode özelliği ve yapay zekanın yardımıyla karanlıkta iki kat daha aydınlık görüntü sunacak. Kamera için gelen son yenilik olan QLens ile herhangi bir görüntüyle internette satın alma yapılabilecek.



Atıf Ünaldı

Güzel Şeyler de Oluyor!

Bu hafta da büyük markalar içinde projeleri dikkatimi çekenlerden bahsetmek istiyorum

Birkaç haftadır Türkiye'de değerli birkaç projeyi yazmaya çalıştım. Klima kontrolünü sağlayan Cosa, hizmet pazaryeri armut.com benim son dönemde dikkatimi çeken orta büyüklükteki projeler arasındaydı. Köşemde elimden geldikçe farklı büyüklüklerde yeni ve başarılı olacağına inandığım projeleri paylaşmaya devam edeceğim. Bu hafta da büyük markalar içinde projeleri dikkatimi çekenlerden bahsetmek istiyorum. Bu projelerin çoğu açılış konuşmalarımda vizyon açmak üzere önerdiğim projelerin vücut bulmuş hali. Bu nedenle bu projeleri sadece köşemde yazarak desteklemekten ziyade, ihtiyaçlarımı göze almaksızın gidip satın alarak da desteklemek istiyorum. Bu sayede size projelerin birer abonesi olarak da yaşanan kolaylık ve zorlukları uzun vadede anlatma imkanım olacak.

Vestel'in Televizyon Aboneliği

Malum IPTV derneği başkanı bir profesyonel televizyoncu olarak, gerek içerik, gerek yazılım, gerekse donanım tarafında yenilikçi projeleri takip ediyor ve yorumluyorum. İşte bir gün eşim televizyon seyrederken rastladığı bir reklamı izledikten sonra beni televizyon karşısına çağırdı. Yayını geriye alıp birlikte reklamı seyrettik.

Reklamda yeni evli bir çift teknoloji marketlerden birini gezerken, 4K bir televizyon kampanyası ile karşılaşıyor. Şartlar kendilerine uyduğu için alım kararı alıyorlar. Ancak kısa zaman sonra Mersinli olduğuna burada teknoloji marketlerdeki deneyimlerimde de karşılaştığım için net bir şekilde tahmin ettiğim bir bey geliyor. Diyor ki; "4K az K" yarın 5K çıkar televizyonunuz elinizde kalır. Genç çift merakla 5K'nın çıkış tarihini soruyor. Mersinli olduğunu zannettiğim zat, onu bilseydik diyor. Sonra dış ses devreye girip o zaman size abonelik yapalım, aylık ödemeler yapın, iki yılda bir televizyonunuzu değiştirelim diyor. Mersinli zat "öyle olmaz, abonelik suda olur, elektrikte olur, televizyonda abonelik mi olur?" diye soruyor.

İşte çok yenilikçi bir fikir! Yıllardır konuşmalarımda deterjan aboneliklerine çamaşır makinesi hediye eden şirketlerden bahsederdim. İşte şimdi aynı proje televizyon için hem de bir içerik firması yerine bir donanım(-panel) firmasından geliyor.

Vestel'in yönetimini bu yenilikçi fikir için kutluyorum! Ellerinize sağlık.

Arçelik'in Tek Tuşla Deterjan Siparişi Projesi

Amazon'un yıllardır gerçekleştirdiği, hızlı satın almayı sağlayan bir "Dash" projesi var. Evinizde istediğiniz yere birkaç dolarlık bir buton yerleştiriyorsunuz. Tuşa bastığınızda düğme internete bağlanıp, ne konuda sipariş vermesi gerekiyorsa Amazon Prime üzerinden o siparişi veriyor. Muhtemelen birkaç saat sonra ürününüze kavuşuyorsunuz. Bu ürünler arasında tıraş malzemeleri, çamaşır deterjanı gibi ürünler var. Yıllardır sırf denemek ve mümkünse (Türkiye'de ne yazık ki çalışmadığı için) başka işlerde kullanmak için bu butonladan almak istiyordum. Bu amaçla da hâlâ Amazon wish list'imde duruyor.

Ne güzeldir ki; proje artık bir Türk firması tarafından da hayata geçirilmiş. Arçelik, gerçekleştirdiği yeni proje ile İstanbul, İzmir, Antalya, Denizli, Adana, Ankara, Gaziantep illerinde butonu evinde monte edenlerin deterjan ihtiyaçlarını bir tek tuşla gerçekleştiriyor.

Proje dışardan bir donanım operasyonu gibi görünse de aslında arkada bağlı olduğu bir servis, bu sayede siparişin ulaştığı bir operasyon merkezi ve deterjanın zamanında tüketiciye ulaşmasını sağlayan ciddi bir lojistik meselesi.

Bir e-ticaret projesi olarak markaya ciddi avantajlar sağlaması açısından önemli gibi görünse de bence asıl avantajı tüketiciye sağlayacak bir proje. Mersin'de de faaliyete geçmesini dört gözle bekliyorum. White hacker arkadaşlara, bu butonlarla yapacakları yeni projeler tavsiye ediyorum.

Turkcell'in Anlaşılamayan Reklamı

Bir süredir televizyonlarda Turkcell'in sosyal medyada fenomen olan bir videoyu değiştirerek yaptığı reklam konuşuluyor. Videoda fenomenimiz bir şelalenin önüne gitmiş, "görüyorsunuz, anlatmaya gerek yok!" diyor. Özellikle duygusal reklamları ile bir süredir takipten zevk aldığım Turkcell ise videoyu kampanya bilgileri ile doldurup aynen yayına vermiş.

Sosyal medyada bu reklam hakkındaki yorumlarım ilk sorulduğunda, aklıma şelale çekimi (özellikle de canlı yayınının) ne kadar zor olduğu geldi. Boat Show'daki çocuk gibi bir yorum yapmak istemiyorum ama şelale çekiminde köpüğü görmek, suyun aralıksız akışını hissetmek gerekir. Yayında veya kayıtta en ufak teknik sorun dikkat çekecektir. Bu nedenle telekomünikasyon şirketi açısından dikkat çekici bir denemedir. Ancak tabii bu söylemin sosyal medyada anlaşılmasını beklemek yanlış olur. Bu daha çok teknoloji profesyonellerinin dikkatini çekecek bir konudur. Sanıyorum bu nedenle de kampanya bilgilerinin altına gizlenmiş.



Hedef: Müşterinin İhtiyacını Ondan Önce Anlamak

Garanti Bankası müşterinin finansal yaşamına yön verebilen bir dijital deneyim peşinde

Bloomberg Businessweek Türkiye

4 Mart 2018

Editör
Ruhi Sanyer,
Pat Regnier

Dijitalleşme bugün artık her sektörün olmazsa olmazı. Ancak hiç kuşkusuz bankacılık sektörü için bu kavram çok daha büyük bir anlam taşıyor. Bugün artık neredeyse her banka bir finans kuruluşu olmanın yanı sıra bir teknoloji şirketi gibi de çalışıyor. Biyometrik tanıma teknolojileri, büyük veri, yapay zeka ya da dijital para gibi konular artık bankaların öncelikli gündemleri arasında yer alıyor. Türk bankaları hiç kuşkusuz bu trende son derece hızlı bir şekilde uyum sağladı. Dijital bankacılık alanında yaptığı yatırımlarla sektörde önemli bir konumda bulunan Garanti Bankası, dijital bankacılık çalışmalarıyla son olarak iş ve finans platformlarından World Finance'in verdiği "Dijital Bankacılık Ödülleri 2017" kapsamında, Türkiye'nin En İyi Dijital Bankası seçilmişti. Banka, yeni şube modelinden mobil bankacılığa, fon yönetiminden para transferine kadar pek çok alanda dijitalleşmeden faydalanıyor. Kuşkusuz tüm bu hizmetler Garanti Bankası müşterilerinin hayatını kolaylaştırırken banka için de verimliliği artırıyor. Ancak gidilmek istenilen nokta verimlilik sağlamak ya da müşterilerin daha hızlı para transferi yapmasından çok daha ötesi. Banka elindeki veriyi anlamlandırarak müşterisinin finansal yaşamına yön verebilecek bir konuma gelmeyi hedefliyor. Bankanın bu hedefini, dijitalleşme adına neler yapıldığını Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Didem Dinçer Başer ile konuştuk.

Bütün bankalar dijitalleşme adına birbiriyle yarışıyor. Garanti Bankası bu yarışın neresinde?

Bizim dijitalleşme performansını takip ettiğimiz üç başlık var. İlki müşterimizi ne kadar dijitalleştirebildiğimiz. Bugün Garanti Bankası'nın internet veya mobilde 6 milyon aktif dijital müşterisi bulunuyor. 10 milyon aktif müşterisi bulunduğu göz önüne alındığında yüzde 60'lık bir oran bu. Türkiye'deki tüketici mobile çok yatkın. Gelişmekte olan ülke seviyesine göre Garanti'nin rakamları çok iyi. Bir diğer baktığımız nokta bu müşterilerin ne kadar işlem yaptığı. Evet müşterilerimizin aktif olması önemli ama asıl davranış kırılımı o kanaldan işlem yapınca oluyor. O kanalı havale yapmak için kullanıyor vs. Garanti Bankası müşteri işlemlerinin, nakit hariç, sadece yüzde 5'i şubeden yapılıyor. Geri kalan yüzde 95'i ATM dahil dijital kanaldan, bu rakamın yüzde 59'u ise sadece mobilden yapılıyor. Üçüncü önemli nokta ise ürün satın alıp almamaları. Müşteri önce dijitalleşir, sonra işlemini yapar sonra da ürün satın alır. Buraya da baktığımızda satışımızın yüzde 35'i dijital kanallardan geliyor. Yani dijitalleşme artık bizim ve müşterilerimizin iş yapış şeklinin merkezi olmuş durumda.

Fiziksel ve dijital bankacılığın birleştiği platformlar ön plana çıkıyor. Garanti Bankası'nın bu konudaki stratejisi ne?

İç süreçlerimizde ve fiziki şubelerimizde nasıl dijitalleşmeden yararlanırız, ona da bakıyoruz. Yenilenen şubelerimiz bunun güzel bir örneği. Salt bir dijitalleşme değil. Kredi sürecinin tamamen kağıtsız olarak yapılabildiği, müşterilerin başvurularının şubede tamamen sistem üzerinden yapıldığı bir model. Başvuru bankada bulunan tabletlerle yapılabiliyor. Dijitalleşme sadece mobilde değil, en fiziki işimizde, şubelerde bile daha entegre bir müşteri deneyimi yaratmamıza yardım ediyor. Bu perakendede de böyle. Müşteriler internette görüyor, mağazaya gidiyor daha yakından inceliyor, deniyor ama gidip yine internetten alıyor. Artık nerede, nasıl, hangi kanalı kullanacağına müşteri karar veriyor. Sizden de aynı deneyimi her yerde istiyor. Şubedeki fiyatı internetten de almak istiyor. Biz üç-dört yıldır bu bütünleşik müşteri deneyimini dijital kanallarla sağlıyoruz.


▲ Garanti Bankası Genel Müdür Yardımcısı Didem Dinçer Başer

Dijitalleşme adına şu günlerde gündeminizde neler var?

QR koduyla para göndermeyi sağlayan bir sistem geliştirdik. IBAN paylaşmak her zaman derttir. Kimi ezberlemeye çalışır, kimi bir yerlere yazar. Geliştirdiğimiz sistem sayesinde iki Garanti müşterisi birbirine para gönderecekse bunu QR koda dönüştürülmüş hesap üzerinden yapabiliyor. Alıcı QR kodunu mesajla paylaşıyor. Gönderici de bu kod üzerinden işlemi gerçekleştirebiliyor. Hatta mobil telefondan QR kod okutarak da transfer yapılabiliyor. Bir hesabı QR'laştırıyoruz ve müşterinin hayatını kolaylaştırıyoruz.

Fintech ekosisteminden nasıl yararlanıyorsunuz?

Biz açık inovasyona inanıyoruz. Bankacılık sisteminin dışında çok ciddi bir ekosistem var. Biz bu ekosistemi oluşturan unsurlarla iç içe yaşıyoruz. Gerektiğinde esinlenip kendimiz yapıyoruz, gerektiğinde ortaklık yapıp beraber çalışıyoruz. İspanyol ortağımız BBVA satın almayı tercih ediyor mesela. Bazen bir teknolojiyi benim geliştirmem uzun sürebilir ya da banka bünyesinde bir ekibi izole edip bağımsız çalıştıramam. Teknoloji sağlayıcılarla, startup'larla ortak çalışıyoruz. Bankalar biz her şeyi geliştiririz fikrinden uzaklaşıyor. Dünya çok hızlı gelişiyor ve farklı uzmanlıklar gelişiyor. Bu işe açık ekosistem oyunu olarak bakmazsanız yetişemezsiniz. Biyometri, yapay zeka, blockchain alanında uzmanlaşma var. Başarılı bankalar açık inovasyon dediğimiz işbirlikçi yaklaşımla iş yapanlar olacak. Banka bünyesinde de yapılır ama zaten bu konuda uzun zamandır çalışan şirketler var ve biz de bunu alıp kullanıyoruz. Bunun onlarca örneği var. Örneğin Garanti Emeklilik'in kullandığı emeklilik fonlarımızın arkasında startup ürünü bir yapay zeka var. Bir risk profil anketi yapıyor. Birkaç soru soruyor. Biriktirdiği veriler çevresinde bir fon dağılımı öneriyor ve zaman içerisinde bunları değiştirebiliyor.

Bir sonraki aşama ne olacak bankaların dijitalleşmesinde? Ya da sizin ulaşmak istediğiniz nokta neresi?

Banka, müşterisine daha iyi bir finansal statüye ulaşması için ne kadar destek sağlıyor? Daha hızlı para transferi ya da göz tanıma, bunlar yapılır. Ama müşteriyle gerçek bağı yaratacak yenilik, bankanın müşterisini tanıması ve ona uygun kişiselleştirilmiş çözüm önerileri getirmesiyle olacak. Bir sonraki fazda bu statüye ulaşmak istiyoruz. Ayın başı geldiğinde müşteriyi yönlendirebilen. Bizim gitmek istediğimiz yön burası. O kadar büyük bir veriye sahibiz ki bu veriyi müşteri

için anlamlandırmamız lazım. Müşterinin yanında duran, ona yön veren ve parasını bankada tutmasının karşılığında bir katma değer yaratan bir sistem. Gerçek müşteri sadakati böyle olacak. Kolaylık, hız... Tüm bunlar bankacılıkta zaten olacak. Dünya burada artık. Teknoloji olmazsa olmaz. Ama kurulan ilişkinin ne kadar akıllı olduğu, ne kadar katma değer sağladığı müşteri bağlılığını belirleyecek unsurlar. Burada da büyük veri ve yapay zeka devreye giriyor. Bütün bu veriyi müşteri için anlamlandırmak önümüzdeki orta ve kısa vadede odaklandığımız konular. Bunun basit versiyonlarını mobil bankacılıkta yaptığımızda çok olumlu geri dönüşler almıştık. Şimdi bunu daha da genişleterek günlük hayata yönelik çözümler getirmeye çalışıyoruz. Bu dünyaya egemen olmak ve bu dünyada lider olmak istiyoruz. Teknolojik altyapıları hazırlarken deneyimsel olarak katma değeri artırmak istiyoruz. Kolay bir iş değil kişiselleştirme. Doğru yapıldığında anlamı var.

Blockchain'e nasıl bakıyorsunuz?
Blockchain'e odaklanmamız gerekiyor. İnanılmaz bir teknoloji. Doğru kullanıldığında aradaki güven mekanizmalarını ortadan kaldırabilen bir teknoloji. Finans dışı alanlarda kullanılmaya başlandı. Finansta da pilot uygulamalar var. BBVA, İspanya ile Meksika arasındaki para transferini deniyor. Çok kıymetli bir teknoloji, ama bizim bankacılık sektörümüz çok gerçek zamanlı çalışıyor. Buna hazır değil şu anda. —*Sinan Koparan*

Katılım Etkisi

● Katılım sigortasının sektöre getirdiği farklı soluğu önceden gören Doğa Sigorta avantaj yakalıyor

Katılım bankacılığı Türkiye'de faiz hassasiyetine sahip pek çok kişinin finans sektörüne dahil olmasını sağlamıştı. Şimdi de benzer bir durum sigorta tarafında yaşanıyor. Sigorta şirketlerinin oluşturduğu fonların değerlendirildiği alanlarla ilgili soru işareti oluşan kişiler, sigorta sektörünün geliştirdiği enstrümanlardan uzak duruyordu. Katılım sigortası bu kesimin sisteme dahil olmasını hızlandırıyor. Katılım sigortası için ilk harekete geçen şirketlerden biri olan Doğa Sigorta, bu trendi önceden görmenin avantajını yaşıyor.

2017 yılı içinde 1 milyar 498 bin TL prim üretimi gerçekleştiren Doğa Sigorta, bu üretimin 250 milyon TL'lik kısmını katılım sigortacılığından sağladı. Şirket 2017'de sektörün en hızlı büyüyen 10 şirketi arasında yer aldı, reel olarak yüzde 66 oranında büyüdü. Doğa Sigorta CEO'su Nihat Kırmızı, "Doğru yatırımlar yaptık, doğru büyüdük. Hızlı değil, sağlıklı büyüdük. Sektördeki önemli oyunculardan biri haline geldik" diyor ve devam ediyor: "Elbette yeni şirket olmanın avantajıyla oldu. Arkamızda büyük reasürans şirketleri var. Risklerimizi devrediyoruz. Gerek politik gerek ekonomik olaylardan ötürü yerliye yöneliş oldu. Bunu da iyi değerlendirdik. İyi hizmet verdik. Müşteri memnuniyeti odaklı çalıştık. Şu anda takip edilen bir şirket haline geldik."

Katılım sigortacılığı 2015 yılından bu yana yapılsa da sektörün standartlarının belirlenmesi geçtiğimiz yılın Ekim ayında yürürlüğe giren düzenleme ile mümkün oldu. Yönetmeliğinin çıkması için Doğa Sigorta'nın Hazine Müsteşarlığı ile görüşmeleri olduğunu vurgulayan Nihat Kırmızı, "Başbakan Yardımcımız Mehmet Şimşek, Müsteşarımız Osman Çelik ve diğer bürokratlar çok ilgi gösterdiler ve 2017 yılının Ekim ayında yönetmelik çıktı. Böylece sektöre yeni bir enstrüman kazandırmış olduk" diyor.

Hayata geçirilen yeni düzenlemeyle katılım sigortacılığının yasal sınırları çizilirken, pencere sistemiyle de sektöre girmek isteyen şirketlere kolaylık sağlandı. Pencere sistemi ile sigorta şirketleri ikinci bir şirket kurmadan, ancak tüm gelir-gideri ikinci bir şirketmişçesine düzenlenen bir yapı içinde katılım sigortacılığı yapabilecek. Sistem içinde yapıların reasürans anlaşmaları bile farklı oluyor. Nihat Kırmızı, "Şirketlerin bu alana girmesini kolaylaştırıyor. Bu yüzden yönetmeliğe girdi. Şirketler bu alana girmek istiyor. Bunun için büyük bir yatırım yapmadan aynı çatı altında sistemi test ediyor. 3+2 yıllık bir süreç var, bu sürecin sonunda katılım bankacılığını tamamen ayırması gerekiyor. İsterse, potansiyel görüyorsa devam ediyor" diyor ve ekliyor: "Bu alanda çok oyuncu yok ama yabancı şirketlerden bazılarının pencere modeli ile katılım sigortacılığına girmek istediğini duyuyoruz"

Temelde faiz kaygısı yaşayan kişilerin sigorta sektöründen yararlanabilmesi için geliştirilen katılım sigortacılığında fonlar şirketler tarafından yönetiliyor. Kâr veya zarar durumunda şirketin tüketici ile ilişkisinde üç farklı yaklaşım var. Doğa Sigorta'nın benimsediği yaklaşımda, hasar giderleri ve diğer giderler çıktıktan sonra, kâr bir sonraki yıla aktarılıyor. Eğer zarar söz konusuysa işletmeci zararı karşılıyor, daha sonraki yıllarda kâr edince geri alıyor. Bunun dışında zararın ve kârın tamamen veya kısmen paylaşıldığı modeller de mevcut. Ayrıca uygun görünmeyen yerler sigortalanmıyor. Örneğin alkol satanlar değil ama gelirinin büyük kısmını alkolden sağlayan mekanların sigortası yapılmıyor.

Katılım sigortacılığı ile birlikte hayat dışı branşların hepsinde ürün ve hizmetleri bulunan Doğa Sigorta, özellikle yangın ve oto alanlarında hızlı büyüyor. Şirket ayrıca 2017'de tamamlayıcı sağlık sigortası alanında da önemli bir büyüme gerçekleştiriyor. Sigortalıların A+ hastanelerden aldıkları hizmet için ödedikleri farkı karşılayan tamamlayıcı sağlık sigortası bugün için yatarak tedavileri kapsıyor. Daha çok acente kanalıyla büyüyen şirket, banka kanalını da kullanıyor. Dijital kanallar ise acentelerin işini kolaylaştıracak şekilde konumlandırılmış durumda. —*Sinan Koparan*

SÖZÜN ÖZÜ Katılım sigortasının öncülerinden Doğa Sigorta faize duyarlı tüketici kesimini sektöre çekmeye hazırlanıyor.


▲ Doğa Sigorta CEO'su Nihat Kırmızı

Yeni Hong Kong: Singapur

● Çinli zenginler, paralarını Pekin'deki otoritelerin biraz uzağında tutmak istiyorlar

80'den fazla Çinli varlık yöneticisi, kısa süre önce Singapur'un tatil adası Sentosa'daki Shangri-La'da toplandıklarında çay molasındaki sohbetler tek konu üzerinde yoğunlaştı: Hong Kong, Çin'in zenginleri için paralarını götürecekleri favori istikamet olarak Singapur'un gölgesinde kalmaya başlamıştı.

Her iki şehirdeki bankalar için de tehlikede olan ise devasa büyüklükteki para yığını. Danışmanlık şirketi Capgemini SE'ye göre Çinli ultra zenginlerin yaklaşık yarısı offshore hesaplarda olmak üzere 5,8 trilyon doları var. Görüşülen varlık yöneticileri, şehir devlet Singapur'un Pekin'deki otoritelerin potansiyel incelemelerinden güvenilir uzaklıkta olduğu için tercih edildiğini söylüyorlar. Konunun hassasiyeti nedeniyle adlarının açıklanmasını istemeyen Singapurlu bazı bankacılık kaynakları, Hong Kong'un aleyhine şehir devlete para akışında artış gördüklerini ifade ediyorlar.

Zenginler değişen bankacılık uygulamaları nedeniyle ifşa olduklarını hissedebilirler. Hong Kong ilk kez geçen yıl imzaladığı vergide şeffaflık anlaşmasıyla bankalara hesap sahipleriyle ilgili tüm bilgileri Hong Kong Vergi İdaresi'ne ve aralarında Çin'in de bulunduğu 75 yetkili makama verme zorunluluğu getirdi. Singapur da 61 yetkili makamla benzer anlaşmayı yaptı. Ancak bunlar arasında Hong Kong'un ve Çin'in bulunmaması, hesapların ve sahiplerinin Çin hükümeti tarafından görülemeyeceği anlamına geliyor. Varlık yönetim hizmeti veren Hong Konglu Noah Holdings Ltd., "Netice itibarıyla Çin Anakarası'ndaki birçok zengin Hong Kong'un Çin'in bir parçası olduğuna inanıyor" diyor ve ekliyor: "Onlara göre parayı Pekin yerine Hong Kong'da tutmanın bir farkı yok."

Zenginlere hizmet veren bankacıların mesleki örgütü Association of Private Bankers in Greater China Region'ın Hong Kong'da yaşayan kurucusu Eva Law, aynı zamanda Hong Kong'daki çok sayıda Çinli bankanın daha iyi hizmet verebilmek için iç sistemlerini Çin'deki bankalarla senkronize hale getirmeye çalıştıklarını söylüyor ve ekliyor: "Bu aynı zamanda müşterilerin bilgilerinin daha şeffaf hale gelmesi ve Çin'in fon akışlarını daha kolay görmesi ya da varlıklarınıza daha hızlı ve kolay ulaşması, onları izlemesi ve incelemesi anlamına geliyor."

Capgemini'ın araştırmasına göre, Çin'in offshore parasının Singapur ve New York'tan sonraki istikameti Hong Kong. Bain & Co'nun Temmuz ayındaki araştırması Hong Kong'u denizaşırı yatırımları için en çok tercih edilen istikamet olarak gören Çinli ultra zenginlerin iki yıl önce yüzde 71 olan oranının yüzde 53'e düştüğünü gösteriyor. Singapur'u tercih edenlerin iki yıl önce yüzde 15 olan oranı ise yüzde 20'ye çıkmış. Çinli varlık yönetim şirketi Fortunes Capital'ın Pekin'de yerleşik CEO'su Xiao Xiao "Singapur doğunun Zürih'i" diyor.

Geçen yıl Sentosa konferansını düzenleyen NewBanker Tech Consulting'in kurucularından Li Qinghao, "Biz Çin'in ülke dışındaki yatırımlarının köprü başı olarak Hong Kong'u değil Singapur'u görüyoruz" diyor. Singapur'da varlık yönetim şirketlerindeki ve özel bankacılık bölümlerindeki 2,7 trilyon Singapur dolarının (1,9 trilyon dolar) yüzde 78'i ülke dışından gelmiş. Büyük özel bankacılık bölümleri bulunan Morgan Stanley ve JPMorgan Chase & Co. gibi şirketler Singapur'da Çin'le ilişkilerden sorumlu yöneticilerinden ekipler oluşturuyorlar.

Çin, Hong Kong üzerindeki baskısını artırıyor. Yerel medya Çinli yatırımcı Xiao Jianhua'nın bir yıl önce Hong Kong'daki bir otelden Çinli yetkililer tarafından alınıp Çin Anakarası'na götürüldüğünü yazdı. Bundan önce de Çin Komünist Partisi'ni eleştiren kitaplar satan Hong Konglu kitapçılar istemleri dışında sınırın öte tarafına gönderildiler.

Ardından 2016'da belirli sigorta ürünlerinin Çin Halk Cumhuriyeti'ndeki Çinlilere satışının yasaklanması gibi Hong Kong'un bazı finansal uygulamaları üzerindeki kısıtlamalar artırıldı. Çin'den dışarı para göndermenin ve sermaye kontrollerinden kaçınmanın yolu olarak görülen bu ürünler, hem bir yatırım olarak kabul ediliyor ve hem de yıllardır temettü veriyordu. Sentosa etkinliğine katılan Pekin merkezli varlık yönetim şirketi Zhenghe Holdings'in başkanı Guan Huanyu, "Hong Kong piyasası bugün bugün ağırlıklı olarak Çin Anakarası'nın etkisi altındadır" diyor. Hong Kong Hisse Senedi ve Vadeli İşlemler Komisyonu fonların kökeniyle ilgili döküm yapmazken, verileri şehrin özel bankacılık işinin hız kestiğini gösteriyor. Hong Kong'un özel bankacılık tarafından yönetilen varlıklarının miktarında 2015 yılında yüzde 18 olan artış, 2016'da yüzde 10,7'ye geriledi.

Singapur'un Çin'in zenginleri için ilave avantajları var. Mandarin, Singapur'un dört resmi dilinden biri ve şehir devletin dünya çapında sağlık kuruluşları ve uluslararası okulları var. Shangri-La Hotel'in hayli yakınında Sentosa'nın casinoları Çinli turistler için de bir cazibe merkezi. Danışmanlık şirketi Cushman & Wakefield'e göre geçen yılın ilk yarısında satılan lüks gayrimenkullerin en büyük alıcısı anakaradan gelen Çinlilerdi. Gayrimenkul, Hong Kong'a kıyasla çok daha ucuz.

Fakat esas olarak zenginler, yalnızca varlık sınıfları değil, rejim açısından da farklılaşmayı seviyorlar. Tianjin'deki Xinmao S&T Investment Group başkanı Kou Quan "Müşterilerimizin önemli bölümü yoksulluktan zenginliğe geçtiler. Ve hepsi de tekrar yoksul hale gelmekten korkuyorlar" diyor. —*Chanyaporn Chanjaroen, Keith Zhai ve Cathy Chan*

SÖZÜN ÖZÜ Hong Kong'un finans sektörü anakarayla daha yakınlaşırken daha çok sayıda zengin Çinli Singapur'a yöneliyor.

● Çin'deki yüksek gelirli kişilerin hesaplarında bulunan toplam meblağ

$5,8t

BOEING NASIL • TRUMP'I BENİMSEDİ • TEDARİKÇİLERE BASKI YAPTI VE • YATIRIMCILARINI ZENGİN ETTİ?

JULIE JOHNSSON VE PETER ROBISON

FOTOĞRAF: BENJAMIN RASMUSSEN



Boeing CEO'su Dennis Muilenburg

Ticari uçaklar cephesinde bir gelişme olması için o kadar fazla şey gerekiyor ki (milyarlarca dolar, milyonlarca saatlik çalışma ve bolca alın teri), ne zaman yeni bir model tamamlansa, tasarımcılar bunu bir partiyle kutlamak istiyor. Boeing Co.'nun 1994 Nisan'ında 777'yi tanıttığı ve Dick Clark Productions'ın Washington, Everett'te organize ettiği etkinlikte, dev bir hangarın kapılarında toplanmış binlerce çalışanın önünde duran 86 metre yüksekliğindeki ekranda *"Working Together"* (Birlikte Çalışmak) yazısı belirdiği sırada müzik yükseldi. Bu söz, Boeing'in mühendis ekibinin örgütlenme prensibiydi ve hatta ilk uçağın ismiydi; kokpit penceresinin altına el yazısıyla yazılmıştı. Bir konuşmacı, "Çünkü fark ettik ki" dedi ve devam etti: "Yalnızca müşterilerimizle, tedarikçilerimizle ve birbirimizle bir ekip olarak birlikte çalışmakla gerçekten muazzam bir uçak inşa edebilirdik." Boeing, parçaların pek çoğunu inşa etmekle kalmayıp tasarımını da yapan geniş bir tedarikçi ağıyla çalışarak 2011'de tanıttığı bir sonraki uçağı 787 Dreamliner ile küreselliğinin sınırlarını genişletti.

Bugünlerde bu birlik duygusu eskisi kadar yoğun hissedilmiyor. 2015'te CEO'luk görevine gelen Dennis Muilenburg yönetimindeki Boeing, tavizsiz bir tutum içine girdi. Muilenburg, satışlarda havacılık tarihinin en büyük patlamaları gerçekleşirken dahi tedarikçilere fiyat kırmaları konusunda ısrar ediyor; bir yandan da en kârlı onarım ve bakım işlerinin yönetimini üstlenmenin peşinde. Bu girişime verilen isim Başarı İçin Ortaklık; bu çalışmanın hedefinde bulunan bazıları ise bunu Tedarikçilerden Almak olarak anıyor.

Muilenburg, Kanada hükümeti destekli daha küçük bir uçak üreticisi olan Bombardier'i geçen yıl fiyat kırdığı iddiasıyla sıkıştırdığında tepki çekti. ABD Uluslararası Ticaret Komisyonu ocak ayında Boeing'in iddiasını beklenmedik bir şekilde reddetti ve bu, şirketin ilk kez beklediğini bulamadığı bir durumla karşılaşması değildi. Bu durum bazı müşterilerle gerginliğe yol açtı, Kanada'nın 20 milyar dolar değerindeki savaş uçağı siparişlerini tehlikeye attı ve Boeing'i " 'Önce Amerika' rüzgarını arkasına alan" milliyetçi bir şirket olarak tanımlayan CEO Tom Enders yönetimindeki Airbus SE ile Bombardier'i ortaklık kurmaya itti.

Yani Boeing cephesinde hissedarlar dışında neredeyse herkes keyifsiz. Boeing'in bu baskın tarzının arkasında, halihazırda ABD'nin en büyük ihracatçısının ve Amerikan endüstrisinin ağır bir devinin daha büyük bir hedefe erişme çabasını görüyorlar: Endüstriyel bir kârlılık modeli. Uçak üreticisi 2017'de gelirler, nakit akışı ve ticari teslimatlar alanında şirket rekorlarına imza attı; ardından daha da iyi bir performans gösterme sözü verdi. Hisselerin değeri, geçen yılın başından beri ikiye katlanarak Dow Jones Sanayi Endeksi'nde en iyi getiri sağlayan unvanını kazandı.

Bu tarzın ardındaki güç, bir sistem mühendisinin ölçülü diliyle konuşan demirbaşı Muilenburg... Muilenburg, Ekim ayında Boeing'in Chicago merkezindeki ofisinde Başarı için Ortaklık hakkında konuşurken "Her ne kadar bazı sert köşeleri



Boeing'in Dreamliner müşterilerini temsil eden Washington, Everett'teki uçak kuyrukları

olsa da," dedi ve ekledi: "Tedarik zincirimizi geliştiriyor ve tedarik zincirimizin yüzde 90'ı da bunun farkında." Muilenburg, Boeing'in Bombardier'e yönelik anti-damping iddiasının reddedilmesinin ardından analistlere, Boeing'in rakiplerin haksız devlet desteği aldığını her gördüğünde benzer meydan okumalara kalkışacağından "emin olmalarını" söyledi.

Seattle'ın bir saat kuzeyindeki Everett'te, Boeing'in uçak gürültüsü dört şeritli Boeing Otobanı'nın her iki yanına da yayılıyor ve kendi kuru temizlemecisi, itfaiyesiyle uçsuz bucaksız bir kompleks de burada bulunuyor. Şirket, 2016'da 777X Kompozit Kanat Merkezi olarak bilinen binanın inşasına 1 milyar dolar harcadı. Burada dev bir robotik kol, sıralanmış karbon fiber bantları, bir 777 yolcu uçağının kanadı boyunca uzanacak 33 metre uzunluğunda bir kanat ana girişi üzerine geriyor. Her kanat ana girişinde, uzunluğu 643 kilometreyi bulan 1,25 santim genişliğinde bantlar var ve işçiler giysilerdeki tüylenmenin zarar vermesini önlemek için beyaz laboratuvar önlükleri giyiyor. Mühendisler, fabrikayı yukardaki cam duvarlı ofislerden izliyor.

Yakıt tüketimini önemli ölçüde azaltan bu yeni kanat, şirketin ilk olarak 787 için geliştirdiği ve 777'nin en yeni versiyonlarına ve gelecekteki diğer uçaklarına da uygulayacağı maliyet tasarrufu teknolojilerinin en önemli unsuru. 2020'de piyasaya sürülecek olan ve çoğunlukla Emirates ve Orta Doğulu başka havayolu şirketleri tarafından sipariş edilen 350 ila 425 koltuklu 777X o kadar geniş bir kanat açıklığına sahip olacak ki, havaalanlarındaki kapılara sığabilmesi için, Boeing kanat uçlarına onları kaldıran motorlar ekleyecek. (Uçak pistte taksi yaparken kanat uçları katlanacak.) Bir mühendis açısından bu, nefes kesici bir iş. 777X programının başında bulunan Eric Lindblad, ekibinin bu işi kurum içinde tutmaktan memnun olup olmadığı sorulduğunda gülümseyerek, "Kesinlikle evet" diyor.

Boeing ilk kompozit kanadını 787 için geliştirdiğinde, uçağın dağları aşan geliştirme maliyetlerini birkaç partner arasında bölüştürmeye yönelik bir çabaya girdi. Bu noktada, mühendislik ve üretimi Japonya, Nagoya'da yaptırmak üzere Mitsubishi Heavy Industries Ltd. ile anlaştı. Uçağın gövde işi İtalya'ya, yolcu kapıları ise Fransa'ya gitti. Boeing daha önce tedarikçilerine hiç bu ölçüde sorumluluk yüklememişti ve sonuç facia gibiydi. Everett fabrikasından çıkan ilk uçak elektrik ve su tesisatı olmayan boş bir kabuktu. İlk modeller tekrar tekrar inşa edildi. Bir motor patladı, karbon fiber iskeletin kanatları destekleyecek şekilde kuvvetlendirilmesi gerekti ve bir deneme uçuşu esnasında elektrik tesisatından kaynaklanan bir yangın, pilot kontrol panellerini kullanılamaz hale getirdi. Uçak, üç yıl gecikmeyle nihayet uçuşa hazır hale geldiğinde ise batarya sorunları yüzünden yerde kalmak durumunda kaldı.

Sonuç olarak kriz atlatıldı ve Dreamliner başarıyı yakaladı; ancak şirket ilk 500'den fazla teslimatından zarar etti. Bu deneyim, Boeing yöneticileri için acı verici oldu. Başarı İçin Ortaklık, tedarikçilerden yaklaşık yüzde 15'lik indirim talep eden o zamanki CEO James McNerney tarafından 2012'de başlatıldı; tedarikçilerin kâr marjlarının genelde Boeing'inkinden daha yüksek olduğundan, bazen iki ya da üç katını bulduğundan yakınıyordu. Buna direnen şirketler, yeni programlar için teklif vermelerini engelleyecek bir "uçması yasaklılar listesi"ne girerek aforoz edilme tehlikesiyle karşı karşıya kaldı. Bunlardan biri de motor, fren ve iniş takımı üreticisi United Technologies Corp. (UTC) idi. UTC, indirim yapmayı reddedince, Boeing de 777X'in iniş takımı ihalesini Kanadalı küçük bir üretici olan Héroux-Devtek Inc.'e verdi.

Tedarikçiler, Muilenburg'un Başarı için Ortaklık 2.0 olarak adlandırdıkları baskısının, yüzde 10 kadar ekstra indirim gerektirdiğini söylüyor. Birleşik Krallık'taki uçak parçası üreticisi GKN Plc'nin o zamanki CEO'su Nigel Stein, Ekim ayında analistlere şirketin kâr tahminlerini tutturamamasının kısmen fiyatlama baskısından, Kuzey Amerika'daki düşük verimlilikten ve beklenmedik zararlardan kaynaklandığını anlatarak, "Açıkçası bunun yarattığı his, sokakta yürürken soyulmaya benziyor" dedi. (GKN'den bir sözcü, Stein'in "Boeing'i eleştirdiği noktanın bu olmadığını" söyledi.)

Muilenburg, çoğunlukla gönüllü satın alımlar ve yıpranma vasıtasıyla Boeing'in işgücünü 2016'da neredeyse yüzde 7, geçen yıl da yüzde 6 daha azalttı. Mühendis sendikasıyla, 2022'nin başına dek çalışma ortamında huzuru sağlamayı ve emeklilik giderlerini düşürmeyi garantileyecek bir anlaşma imzalayarak belirsizliği önemli ölçüde ortadan kaldırdı. Kârlılık konusu da canını sıkıyor. Bir ekip, Boeing'in ve rakiplerinin ürünlerinin kullanım süresi üzerinde bir yıl çalıştı. Çalışmayı yürüten finans direktörü Greg Smith, çalışmanın sonucunda Boeing'in ticari uçakların bakımı, onarımı ve iyileştirilmesine harcanan paranın yalnızca yüzde 7'sini ve askeri ürünlere harcananın ise yüzde 9'unu tahsil ettiğinin ortaya çıktığını söylüyor. Boeing uçak teslimatlarıyla çok fazla para kazandı, ama bunlar 30 ila 50 yıl kullanılıyor ve payı daha fazla olan satış sonrası hizmet ve ürünlerin çoğu tedarikçiler ve havayolu şirketleri tarafından sağlanıyordu.

BOEING'İN HİSSELERİ 2017'NİN BAŞINDAN İTİBAREN DOW'UN ZİRVESİNE YERLEŞTİ

Muilenburg, buna karşılık olarak geçen yıl şirketin çeşitli danışmanlık, onarım ve yedek parça işlerini bir araya getiren Boeing Global Services adlı bir birim kurdu. Her ne kadar bu bölümlerin pek azı kendi alanında hakim olsa da, hepsinin yıllık satışların toplam 14,6 milyar doları buluyordu. Birimin yöneticilerine, kazancı beş ila 10 yıl içinde 50 milyar dolara yükseltme talimatı verdi. Bu durum, bazısı kendi bakım işine sahip olan tedarikçiler ve müşteriler cephesinde ciddi bir çaba gerektirecek. Bu durum tedarikçiler arasında bir satın alma rüzgârını tetikledi. Uçaklar için elektronik teçhizat üreten Rockwell Collins Inc., koltuk ve tuvalet gibi kabin ekipmanlarının tedarikçisiB/E Aerospace Inc. için geçen Nisan ayında 8,6 milyar dolar ödedi. United Technologies CEO'su Gregory Hayes, anlaşmanın imzalanmasının ardından Rockwell Collins'teki mevkidaşı Kelly Ortberg'i arayarak ona bir ▶


DREAMLINER DINER



◀ teklif sundu. "Ona 'Kelly, bir şey yapmamız lazım' dedim" diye anlatıyor Hayes ve ekliyor: "Havacılık sektörünün doğasında öyle güçler var ki, maliyetleri düşürmenin bir yolunu bulmamız lazım."

Eylül ayında Boeing'in kendi kokpit ekipmanını üretmek için Boeing Avionics isimli bir birim kurmasından haftalar sonra, UTC, Rockwell Collins için 23 milyar dolar ödemeyi kabul etti. Boeing, Ocak'ta uçak koltuğu üretmek üzere Adient Plc ile bir iş ortaklığı kurarak baskının dozunu artırdı. Ayrıca ortalık, 777X'teki kanat uçları gibi uçak parçalarını hareket ettiren motorlara verilen adıyla aktüatör üreten Woodward Inc. ile ortaklık söylentileriyle de çalkalanıyor.

54 yaşındaki Muilenburg, oldum olası havalı biri. *Ames Tribune*'a anlattığına göre, "dünyanın en iyi uçak tasarımcısı olmayı" hedefleyerek eğitimini tamamladığı Iowa State University'nin hemen ardından Boeing'e katıldı. 1970'lerde NASA Görev Kontrol Merkezi'nden fırlamış bir görüntüsü var: Asker traşlı sarı saçlar ve mavi gözler. Misyonu "Tanrı'nın işyerindeki evlatlarına donanım ve güç sağlamak" olan St. Louis'li kâr amacı gütmeyen kuruluş Biblical Business Training'in 2013'ten beri yönetim kurulu başkanlığını yapıyor. Dikkat çekici biçimde fit; haftada 225 kilometre bisiklet sürüyor ve saha ziyaretleri yaptığında Boeing çalışanlarından oluşan pelotonlara (Ç.N.: Bisiklet turlarında toplu halde ilerleyen ana grup) liderlik yapmaktan keyif alıyor. Boeing'le bir zamanlar hantal bürokrasisinden dolayı "Tembel B." diye dalga geçilirdi; şimdi ise çalışanlar patronun enerjisine yetişememekle ilgili espriler yapıyor. Muilenburg, St. Louis'te savunma bölümünün başındayken, zemin kattaki bir konferans odasında toplantıları bitirince yöneticileri kendisiyle sekiz kat merdiveni koşarak ya da yürüyerek çıkmaya davet ederdi.

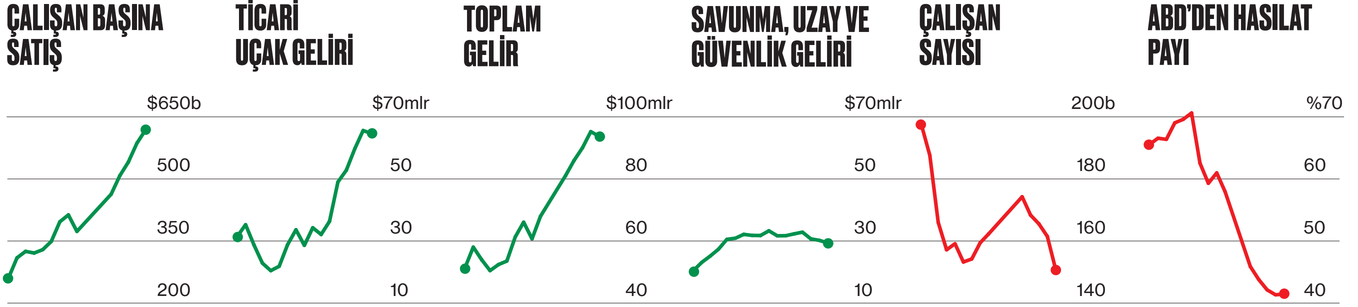
Bu sektörde hataların yansımaları oldukça geç ortaya çıkıyor. Uçak üreticileri tek bir teslimat yapabilmek için milyarlarca dolar harcıyor ve piyasayı yanlış okuduklarını ya da insanların ancak yıllar sonra, bu hatanın onları mahvedeceği bir zamanda isteyeceği bir uçak tasarladıklarını bilmiyor olabilirler. Eski Boeing CEO'su Phil Condit, tasarımlarıyla Jet Çağı'nın başlamasına katkıda bulunan mühendis Ed Wells'in kendisine söylediği bir şey hakkında sık sık düşündüğünü anlatıyor: "İniş takımlarını ne kadar uzun ya da kısa yaptığına dikkat et." Wells 1950'lerde 707 projesini yönetiyordu ve iniş takımlarının ağırlığını azaltma düşüncesine takmıştı. Douglas Aircraft Co., 1965'te 707'den daha uzun olan "Super Sixties" DC8'lerini tanıttı. Boeing, 707'yi uzatarak karşılık vermek istedi. Bunu yapamadı, çünkü iniş takımları fazla kısaydı; kuyruk kısmı kalkışta yere çarpabilirdi. Condit'e göre, bunun temelinde yatan şu: "Geleceği de hesaba katmaya yer olsun."

Condit 1980'lerde bu tavsiyeyi aldığında; McDonnell Douglas Corp. (Douglas ve McDonnell Aircraft'in 1967'de birleşmesiyle oluştu), Lockheed Corp. ve Airbus'ın da dahil olduğu rekabetçi ve hareketli bir pazarda Boeing liderdi. Birkaç devlet tarafından desteklenen Avrupalı üreticilerin oluşturduğu bir birlik olan Airbus, ABD'deki ilk satışını Eastern Air Lines'a 23 çift koridorlu A300 ile 1978'de yaptı. *New York Times*'ın da ifade ettiği gibi, bu ▶

787 Dreamliner uçakları Everett'te monte ediliyor

BOEING HAVALANIYOR

Büyüyen bir işe altı açıdan bakış, 2000'den 2016'ya



◀ "yolcu uçaklarının ABD pazarına dışardan yaptığı gelmiş geçmiş en büyük penetrasyondu."

İlk Airbus satışı geçmişte kalmış gibi görünebilir, ancak Boeing'in Nisan ayında ABD Ticaret Bakanlığı'na Bombardier için verdiği dilekçede bundan taze bir yara olarak bahsediliyor. Şimdilerde büyük yolcu jetlerinin tek ABD'li üreticisi olan Boeing, Airbus'a yönelik usulsüz devlet yardımının kendisini mahrum bıraktığı kârın 100 milyar doların üzerinde olduğunu savunuyor; ABD'de 2004'te Dünya Ticaret Örgütü'ne (WTO) iletilen bir şikayet temyizde çakılıp kalmışken değinilmemiş olan zarar bu. (WTO'daki bilirkişiler şu ana kadar Airbus'a yaklaşık 22 milyar dolar, Boeing'e ise 3,3 milyar dolar kadar usulsüz yardım yapıldığını ortaya çıkardı.)

Öte yandan, Bombardier'in bir Airbus olduğu söylenemez. Montreal merkezli şirket, iş jetlerine ve yaklaşık 70 koltuklu küçük yolcu uçaklarına yönelmeden önce işe kar araçları yaparak başladı. 2005'te, ebat olarak en popüler Boeing ve Airbus modellerinin hemen altında kalan 108 ila 160 koltuklu C Series'i geliştirmeye başladı. Kanatlar Kuzey İrlanda'da, füzelaj bölümleri Çin'de, kokpit Quebec'te ve frenler ABD'de üretiliyor. Uçak, önümüzdeki 10 yıl içinde 1,5 trilyon dolar büyüklüğündeki geniş ticari uçak satışlarının 1,3 trilyon dolarını oluşturması beklenen Boeing ve Airbus hakimiyeti dışındaki pazar bandını hedefliyor. 1 milyar dolardan fazla kredi ve devletin sermaye desteğiyle ayakta kalabilen Bombardier C Serisini geliştirirken az daha iflas ediyordu.Delta Air Lines'ın toplam 5,6 milyar dolar değerinde 75 uçak siparişi verdiği 2016 Nisan'ına kadar satışlar durgundu.

Muilenburg'un bu anlaşmaya verdiği karşılığın sertliği, sektörün büyük bölümünü şaşırttı. Teal Group'un sektörü 30 yıldır takip eden analisti Richard Aboulafia, "Bu durumu, dünyaya 'Bu jet o kadar iyi ki ondan ölesiye korkuyoruz' demeden de idare etmenin yolları var" diyor. Melius Research LLC'den analist Carter Copeland ise perakende dalaşının tamamen gereksiz olabileceğini söylüyor. "Tarihsel olarak bakıldığında 120 ila 130 koltuk kategorisi, pek çok başka üreticinin sonunu getiren noktadır" diyor.

İlişkileri tuhaf başlamış olsa da, Muilenburg'un en ateşli savunucularından biri Başkan Donald Trump. O zamanların seçilmiş başkanı, 2016 yılının Aralık ayında ilk fırça atma ritüellerinden biri için Boeing'i seçti ve 747 Air Force One için yapılan bir sözleşmenin "kontrolden çıkmış" maliyetlerine verdi veriştirdi. Olaylara dair bilgi sahibi olan bir Boeing yetkilisine göre, bu olaydan birkaç saat sonra Muilenburg telefonun başına geçmiş, Air Force One'ın teknik özelliklerini açıklıyordu. En sonunda Trump'a şimdilerde faaliyet göstermeyen bir havayolu şirketi tarafından sipariş edilmiş ve çöldeki depoda bekleyen iki Boeing jumbo jetin temin edilmesi ve başkanın ulaşımında kullanılacak hale getirilmesi için indirimli bir fiyat verdi.

Trump, o zamandan beri Boeing'e sanki Bill Rancic'in (*Çırak*'ın birinci sezonunun göklere çıkarmaya doyamadığı kazananı) kurumsal haliymiş gibi davranıyor. Başkan, Kasım ayında Tokyo'da gerçekleşen bir iş liderleri toplantısında Boeing'in Japonya operasyonları sorumlusunu övmeye başlamadan önce, "Boeing burada mı? Boeing?" diye seslendi. "Ah, işte benim adamım. Kalk ayağa. Şahane. Harika bir iş çıkarıyorsun. Bu arada F-18'e de bayılıyorum." Gerçekten de bayılıyor: Trump, bundan birkaç ay önce Beyaz Saray'da düzenlenen bir ortak basın toplantısında, ülkenin birkaç adet yeni F/A-18 Super Hornet savaş uçağı satın almayı kabul ettiğini duyurarak Finlandiya devlet başkanını şaşırttı. Devlet başkanı Sauli Niinisto, daha sonra bundan Fincede *espri, geyik muhabbeti* anlamına gelen "duck" olarak bahsetti ve ülkenin henüz kararını netleştirmediğini açıkladı.

Muilenburg, Obama yönetiminden "çok farklı" olduğunu söylemek dışında Trump'la görüşmeleri hakkında bilgi vermiyor. "Bu açık bir iletişim hattı ve tekrarların, sürekliliğin, karşılıklı danışmanın olduğu bir süreç; başkan da dinleme konusunda istekli" diyor. Trump'ın, ülkelerin hem rakip hem de ortak olduğu küresel ticaret sistemine yaklaşımının tecrübesizce olduğuna dair herhangi bir ima karşısında biraz sinirleniyor: "Pekala anlıyor ve bana kalırsa takdir de ediyor."

Yeni yaptırımların duyurulduğu her basın açıklamasında belirttiği gibi, Ticaret Bakanlığının bilhassa anladığı "Trump yönetiminin asıl odak noktasının, ABD ticaret hukukunun uygulanması olduğu." Bakanlık, Trump'ın resmen işe başlamasından beri damping ya da usulsüz devlet yardımları iddiasıyla 84

dava açtı; bu, bir yıl önce Obama döneminde açılanlara göre yüzde 58'lik bir artışa işaret ediyor. Diğer ürünlerin yanı sıra Kanada'nın kerestesine, Çin'in güneş panellerine ve Güney Kore'nin çamaşır makinelerine de vergi uygulanıyor. Bunun etkisi ise yurt içinde fiyatların yükselmesi olurken örneğin kereste, geçen yıl yüzde 21 değer kazandı. Temel fikir, yüksek gümrük vergilerinin zaman içinde ABD'de yatırıma ivme kazandıracağı yönünde; bu, Trump destekçilerinin zaten gerçekleştiğini söylediği bir şey. Bunu iddia ederken ise Haziran ayında Samsung Electronics Co.'nun Güney Carolina'daki bir tesiste cihaz üretimine başlayarak 954 kişiye istihdam sağlayacağını duyurması gibi örneklere başvuruyorlar.

Ticaret Bakanlığı, Boeing'in Bombardier'e yönelik şikayetine, C Series'e neredeyse yüzde 300'lük vergiler uygulanmasını önererek karşılık verdi. Avantajlı konumundan olabildiğince faydalanan Muilenburg da düşmanının düşmanını, diğer bir deyişle Bombardier'in rakibiBrezilyalı Embraer SA'yı satın almaya yönelik görüşmelere hız kazandırdı. Nakit sıkıntısı çeken ve ABD pazarından çekilmek durumunda kalmaktan korkan Bombardier, C Series'in çoğunluk hissesini bedelsiz olarak Airbus'a devretti. Ayrıca uçakların imkan dahilinde gümrük vergilerden kaçınabilmek için inşa edildiği Alabama, Mobile'daki Airbus fabrikasının genişletilmesine 300 milyon dolar katkıda bulunmayı kabul etti.

ABD Uluslararası Ticaret Komisyonu, Delta'nın satın aldığı C Series modeli kadar küçük bir uçak üretmeyen Boeing'in Bombardier'in satışlarından zarar görmediği yönünde karar verince, Muilenburg'un agresif stratejisi geri tepti. Airbus, kendi CEO'su ile Bombardier'in CEO'su Alain Bellemare'nin bu kararı kutlamak için şampanya kadehlerini havaya kaldırdığı bir fotoğrafı tweetledi. Bank of America Merrill Lynch analisti Ronald Epstein, bir araştırma notunda bu olaydan Boeing'in "boşa kürek çekmesi" olarak bahsetti ve misillemenin hesabını çıkardı; anımsadığı kadarıyla, Delta'nın Aralık ayında verdiği 12,7 milyar dolar değerindeki 100 Airbus jet siparişi de buna dahildi.

"KOLTUK NUMARANIZ 80C VEYA E İSE UÇAKTAN VAKİTLİCE ÇIKABİLMENİZ KONUSUNDA BOL ŞANS"

Bombardier mevzusuna en şaşırtıcı yanıt ise Kanada hükümetinden gelmiş olabilir. Boeing'in düşünce yapısını bilen bir kişiye göre şirket, Başbakan Justin Trudeau'nun bu meydan okumaya 18 F/A-18 için verilen 5,2 milyar dolarlık siparişi iptal ederek misillemede bulunmasını bekliyordu. Trudeau, 15,2 milyar dolar değerindeki ekstra 88 savaş uçağı için açılan ihalede Kanada'nın "ekonomik menfaatlerine" zarar verecek teklifler sunanlar için cezalar belirleyecek kadar ileri gitti. İlişkiler zaman içinde onarılabilir, ama sübvansiyon savaşları sona ermiş değil. WTO'nun bu yıl, usulsüz yardıma dair bulgularına Airbus'ın son itirazları hakkında bir karara varması bekleniyor. Eğer Airbus kaybederse, Trump yönetiminin Avrupa'dan yapılan ihracata büyük oranda gümrük vergisi uygulama hakkı olacak; bu da muhtemelen merkezinde Boeing'in olduğu yeni bir kısasa kısası tetikleyecek.

Muilenburg'un yüce Boeing'inin yeni sınavı, buna bağlı başka bir kararla birlikte gelecek: Taslak aşamasında ve 787'den sonraki ilk yeni modeli olan uçağını inşa etmeli mi ve bunu nasıl yapmalı? Boeing onu NMA (New Midmarket Airplane-Yeni Orta Ölçekli Uçak) olarak adlandırıyor ve Muilenburg da analistlere 2024 gibi yakın bir tarihte kullanıma sunulacağını söylüyor. Bu, uçakların dünyasında "yarın değil öbür gün" demek gibi bir şey ve bu hedefe ulaşmak için gelecek yıl içinde çalışmalara başlaması gerekiyor.

Öte yandan NMA'nın geliştirilmesi 10 milyar dolara mal olabilir; bu da yatırımcıların bağlılığını teste tabi tutmak demek. Ayrıca şirketten uzaklaşmamış tedarikçiler ve müşteriler de lazım.

Artık tek önemli olan ABD pazarı değil. Dünyanın en yoğun havayolu güzergahı Londra'dan New York'a olan değil; Seul'dan Güney Kore'deki tatil adası Jeju'ya bir saatlik bir rota. Aslına bakılırsa dünyanın en işlek 10 hava güzergahından yedisi, şimdilerde her yıl 100 milyon insanın hayatında ilk kez uçağa bindiği Asya'da bulunuyor. Boeing'in NMA'sının iki versiyonu (biri 5 bin deniz mili menzilli ve 225 koltuklu, diğeri ise 4 bin 500 deniz mili menzilli ve 275 koltuklu) bu niş alanı güzelce dolduracak gibi görünüyor. Ayrıca Airbus'ı sıkıştırmaya da yarayabilirler. Boeing, kalkışı hızlandırmak için iki koridorlu uçakları düşünüyor; Airbus ise tek koridorlu A321neo'sunun düşük bütçeli ve boyu uzatılmış bir versiyonunu. "Eğer ki koltuk numaranız 80C veya E ise uçaktan vakitlice çıkabilmeniz konusunda bol şans" diyor Muilenburg.

Bilindiği üzere yazar John Newhouse, uçak endüstrisinin vahşi taktikleri ile gerilim dolu risklerinin birleşimini, 1982'de aynı adı taşıyan bir kitapla "centilmence oyun" olarak nitelendirdi. Endüstri liderleri bu kitabı hâlâ sıkça okur. Oyunun değişmeyen dinamiklerinden biri, bariz kazananların genelde kaybedene dönüştüğüdür; yani maddi anlamda güçlerinin yetmediği sözleşmelerle batmaları ya da ihtiyaç duymadıkları pazarları kovalamaları. Bu mantıkla, Boeing'in ticaretteki tavizsiz tutumunu bir başarısızlık olarak adlandırmak için çok erken. Kanada ve Avrupa'nın Alabama'daki tesiste gerçekleşen zoraki evliliği, istihdam ve giderlere dair anlaşmazlıklar sebebiyle bocalayabilir. Boeing, analistlerce şimdiden 797 olarak adlandırılan NMA'sıyla jet seyahatinde yeni bir kapıyı ararken Airbus'ın dikkati dağılabilir.

Devlet destekli devlerin en büyüğü yine de durmuyor. Havacılık, Devlet Başkanı Xi Jinping'in Made in China 2025 planının en önemli ayaklarından biri ve devlete ait Commercial Aircraft Corp. of China (Comac) kendi uçağı olan 168 koltuklu C919'u geliştiriyor. Geçen Mayıs'ta devlet televizyonundan canlı yayınlanan ilk uçuşunda 10 bin feet'i geçemedi bile. Görünüşe bakılırsa henüz hazır değildi. Fakat sonunda Comac muhtemelen yükselişe geçecek. Eğer bu gerçekleşirse, Boeing ve Airbus'ın nihayet ateşkes yapması ve ortak bir tehdide odaklanması gündeme gelebilir. Hatta buna birlikte çalışmak bile diyebilirsiniz. B — *Rick Clough, Benjamin D. Katz ve Frederic Tomesco'nun katkılarıyla*

YENİ NESİL YÖNETİCİLER NASIL YETİŞİYOR?

İş dünyası eskiye kıyasla çok daha hızlı değişiyor. Peki bu, liderlerden beklentilere nasıl yansıyor?

Batuhan Kurnaz

Dünya artık çok daha hızlı dönüyor. Yalnızca birkaç sene önce hayal gücünün sınırları içerisinde bulunan pek çok kavram, hem gündelik hayatımıza hızlıca girdi hem de hiç bilmediğimiz yepyeni alanlar yarattı. Teknolojinin artık belirleyici güç olduğu bu yeni dönemde iş dünyasının yapısı da her geçen gün farklı bir açıdan sarsılıyor. Yepyeni iş alanları, meslekler ve kavramlar ile karşılaşılan bu yeni dünyada bir şirketin yöneticisi olmak da 10 sene öncesine kıyasla çok daha farklı yetiler gerektiriyor. Peki, yöneticiler bu konuda yeterli mi? Daha da önemlisi, yeni yetişen yönetici adayları, içine girmek istedikleri sektörleri sarsan, kuralları baştan yazan bu kavramları ne kadar biliyor ve bunlarla başa çıkmaya ne kadar hazırlar?

Bu soruların cevabını pek çok yerde aramak mümkün. Özellikle eğitimin de giderek daha fazla kişiselleştiği, açık sistemlerin eğitimi sarstığı bir dönemde "kişi kendini ne kadar geliştirirse o kadar iyidir" sık sık öne çıkan bir cevap olabilir. Ancak Bloomberg Businessweek Türkiye olarak, yıllardır yönetici yetiştirme programları ile hem adını duyurmuş hem de iş dünyasına büyük katkıları bulunmuş olan üniversitelerden görüş almayı tercih ettik. Dünya her ne kadar büyük bir değişimden geçiyor olsa da, eğitim ve araştırma alanlarının bu değişimlere çoğu zaman hızlı adapte olduğunu, hatta bu değişimlerin başını çektiğini unutmamak gerekiyor. Biz de bu nedenle üst düzey yönetici yetiştirme, yani Executive MBA programlarına sahip üniversitelerden aldığımız görüşleri sizler için derledik.


MBA



Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü Yrd. Doç. Dr. Burak Küntay

MBA programları ile Executive MBA programlarını birbirinden ayıranın ne olduğu ile başlamak anlamlı olacaktır; değişen yeni dünya trendlerine bireyler öncelikle mental olarak hazırlanmalı. Dünyada karşı karşıya kaldığımız iki önemli paradigma değişikliği söz konusu. Bunlardan ilki, hızla gelişen teknolojik ilerleme. Herkesin bildiği adıyla iş dünyası, kendini dijital dönüşüme hazırlamalı. İkincisi ise sürdürülebilir bir dünya için topyekûn bir seferberlik gerektiği gerçeği. Toplumun tüm paydaşlarının bir arada mücadelesini gerektiren ve yine özel sektöre önemli bir rol biçilen bir olgu. Her ikisi de geçmişe göre farklı zihin yapıları, düşünme biçimleri, perspektiflerle olayları yorumlamayı gerektiriyor. Bu nedenle MBA ve Executive MBA programlarının bu yeni zihin yapısına sahip bireyler yetiştirmesi gerekir. Executive MBA ise bunlarla birlikte 21'inci yüzyıl yetkinliklerine daha derinlemesine odaklanıyor ve kompleks organizasyonlar ve süreçleri iyi yönetecek üst düzey yöneticiler yetiştirmeyi hedefliyor.

BAU Sosyal Bilimler Enstitüsü altında oluşturduğumuz bir yapı var: Business School. İş dünyasının farklı sektörlerini temsil eden lider ve kanaat önderi iş insanlarından oluşuyor. Bu, Business School'un da gündemini çokça işgal eden bir konu. Bununla ilgili çeşitli beyin fırtınaları ve çalıştaylar gerçekleştirdik. Devamı olarak da şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ile bir araya gelerek şirketlerin yöneticilerden beklentisini, MBA ve Executive MBA programlarının buna nasıl hizmet etmesi gerektiğini sorguladık. Burada ön plana çıkan en önemli başlıklardan bazıları insan ilişkileri ve ekip yönetimi, duygusal zeka, küresel bir perspektife sahip olma, çok kültürlü organizasyonları yönetebilme, iyi bir çalışma iklimi sağlama, marka değerini yükseltme, değişimi yönetme ve çevik bir kültür oluşturabilme.

"SEKTÖR LİDERLERİ VE KANAAT ÖNDERLERİYLE ÇALIŞTAYLAR GERÇEKLEŞTİRİYORUZ"



Koç Üniversitesi İşletme Enstitüsü Yönetici Direktörü Nida Bektaş

Koç Executive MBA programı, katılımcıların tam zamanlı bir işte çalışırken katıldıkları modüler bir program. Çalışan profesyonellere yönelik bu programda, akademik içeriklerin uygulama hayatı ile örtüşecek şekilde, vaka çalışmaları ve simülasyonlarla desteklenerek gerçek hayatta uygulanabilir olması sağlanıyor. Dünya trendlerinde Executive MBA programları uluslararası tecrübeyi özellikle vurguluyor, küresel bir iş görüşünü sunabilmek için birden fazla coğrafi noktada yer alabiliyor. Koç Executive MBA öğrencileri, program içinde bir modülde Washington DC'ye giderek Georgetown Üniversitesinde Globalization, Business Government Relations, Future of Global Economy gibi başlıklar altında bir haftalık bir program tamamlıyorlar. Ayrıca Türkiye'den tek üyesi olduğumuz GNAM (Global Network of Advanced Management) sayesinde öğrencilerimiz yurt dışındaki Yale, UC Berkeley, IE, HEC gibi üniversitelerin Executive MBA öğrencileri ile buluşup ders alabiliyorlar.

Teknoloji destekli öğrenme bu alanda da genişleyecek olsa da daha çok destek olarak kullanılacağını ve hibrit yöntemlerin artacağını düşünüyorum. Executive MBA programından en çok faydalanan öğrencilerin belli bir tecrübe edinmiş ve takım yönetimi konusunda deneyimli olmasının çok önemli olduğunu görüyoruz. Executive MBA programı, liderlerin birbirinden öğrendiği, sanal ya da yüz yüze gerçekleşen çok kıymetli bir deneyim olarak kalmaya devam edecektir. Lider konumdaki kişileri hedefleyen yapısı ile uzmanlaşmayı destekleyen alt başlıklardan ziyade, bütün resim mantığı ile teknoloji, değişim yönetimi, dijital transformasyon, koçluk yaklaşımı ile liderlik ve insan odaklılık gibi tüm başlıkları içeren programlarda bütünsel yaklaşımın korunacağı görüşündeyim.

"ÖĞRENCİLERİMİZ, YALE, UC BERKELEY, IE, HEC ÖĞRENCİLERİ İLE BULUŞUP DERS ALABİLİYOR"



Boğaziçi Üniversitesi Executive MBA Koordinatörü Sertaç Yerlikaya

Boğaziçi Üniversitesi Executive MBA programı dijital dönüşümün alıştığımız kurumları kökünden sarstığı, ticaret ve iş ilişkilerini yeniden tanımladığı ve her şeyi açık platformlara, açık sistemlere dönüştürdüğü günümüz dünyasında cesaretli bir adım atarak yönünü teknolojiye ve teknolojinin iş süreçlerinde kullanım pratiklerine çevirdi. Temel istatistikten başlayarak, Büyük Veri ile karar veren yönetim modellerinin tartışıldığı derslerle analitik yetkinliğini günlük karar alma süreçlerine yansıttığımız ders modelleri oluşturuldu. Blockchain gibi gündemi oluşturan ve yıkıcı etkisi her geçen gün tartışılan teknolojilerin sunduğu yeni süreçleri ve yönetişim modellerini, Executive MBA öğrencileri ile beraber kurguladığımız bir öğrenme ortamına dönüştü.

Edx, Coursera gibi açık sistemler, üniversite eğitim sistemlerinin yeniden düşünülmesi için baskı yaratıyor. Çözüm ise hedef kitlenin ihtiyacını anlamak ve karşılamakta yatıyor; tabii bir de hızlı olmakta. Amazon'un müşterileri için geliştirdiği sistem ve servislerin altında yatan mantık da aynı: hedef kitlenin ihtiyacını anlamak ve hızlı çözmek. Executive MBA programları aday yöneticilere ve liderlere çalışırken birkaç saatliğine ya da günlüğüne bile olsa ara verip üniversite ortamına geri dönme fırsatı sağlıyor. Aslında bu, tüm ikinci

öğretim programları için geçerli. İş ve diğer günlük kaygılardan uzak bir ortamda yeniden öğrenci olan yöneticiler, kendilerini sorgulama ve farkında olmadıkları konularda da yenilenme ihtiyaçlarını karşılamak için fırsat buluyorlar. Bir 'app' karşısında bunu yapmak mümkün değil. Sınıf içi iletişimde beraber yaptıkları projelerde birçok şey öğreniyorlar. Farklı şirketleri, iş yapış şekillerini görüp onların sorunlarını kendi açılarından çözüyorlar. Kendi hayatlarında 'çok büyük', 'çok önemli' diye tanımladıkları sorunlara akademisyenlerin dokunuşları ile bakış açıları değişiyor. Farkındalıkları artıyor. Tüm bu nedenlerden dolayı Executive MBA programları yönetici liderler yetiştirmeye devam edecektir.

"TEMEL İSTATİSTİKTEN BÜYÜK VERİ'YE UZANAN DERS MODELLERİ OLUŞTURDUK"



Özyeğin Üniversitesi
İşletme Fakültesi Dekanı
Prof. Dr. Alpay Filiztekin

Executive MBA programımız, üniversitemizin temel ilkeleri doğrultusunda, kuruluşundan bu yana iki konuya önem vermektedir. Bunların ilki iş dünyasının başarılı yöneticilerinin tecrübelerini paylaşmaları için programa daha fazla dâhil olması. Bunu, bir yandan yönetici seminerleri yoluyla yaparken, öte yandan, bu yöneticilerin önemli bir kısmını yedi haftalık modüler sistemimiz içinde, Kariyer Yönetimi, Tasarım Odaklı Düşünme gibi kimi derslerde öğretim görevlisi olarak yer almaları ile sağlamaya çalışıyoruz. İkinci olarak, yurt dışı gezilerimizi belirli bir tema çerçevesinde, yine üniversitemizin kuruluşunda yer alan ilkelere uygun olarak, girişimcilik ve inovasyon odaklı olarak düzenliyoruz. Son üç yıldır, özellikle ABD'de Boston kentini tercih ettik, çünkü bu kent gerek barındırdığı üniversiteler gerekse de girişimcilik ve yenilikçilik anlayışı açısından dünyanın en önemli merkezi. Bu gezide program katılımcılarımız hem başarılı bir girişimcilik ve inovasyon ekosisteminin nasıl işlediğine dair gözlemlerde bulunma olanağı yakalıyorlar, hem de başarılı girişimci ve yatırımcılarla buluşup onların olumlu ve olumsuz tecrübelerini dinleyip, esinleniyorlar.

Bütün dünyada standart MBA ve Executive MBA programlarına talep azalıyor. Bilgiye erişimin arttığı ve iş modellerinin sürekli değiştiği bir ortamda iş dünyasının potansiyeli yüksek yönetici adaylarının değerli zamanlarını alarak her yerden ulaşabilecekleri bilgileri onlara vermenin artı bir değer katmayacağı kabul ediliyor. Gelecekte EMBA programlarının şirketlerin ihtiyaçlarına göre şekillendirilmiş, şirkete özel ve proje odaklı olmasını bekliyoruz. Programlar, şirketlerin ihtiyaçlarını odaklanarak, bu çerçevede eğitimler tasarlamak durumunda kalacak. Yine alışılagelmişin dışında, Executive MBA programlarının insani beceriler (soft skills) ile ilgili konulara daha fazla yoğunlaşmalarını da bekleyebiliriz. Bunlar dışında, çok yakında hızlı değişen teknolojik gelişmeler ve bunlar sonucunda ortaya çıkan piyasa koşullarının, bir kereye mahsus bir eğitim anlayışını sürekli eğitim anlayışına dönüştürmesini gözlemleyebiliriz. Executive MBA programlarının öğrencileriyle her sene düzenli aralıklarla ve kısa süreliğine yeniden bir araya gelip gelişmeler konusunda öğrencilerin bilgi dağarcıklarını ve ellerindeki çözüm araçlarını güncelleyeceği bir eğitimin benimsenmesi şaşırtıcı olmayacaktır.

"GELECEKTE, PAZARLAMA VE GİRİŞİMCİLİĞİN İLETİŞİM ALANINDA EXECUTIVE MBA PROGRAMLARINI GÖREBİLİRİZ"



İstanbul Bilgi Üniversitesi
MBA Program Direktörü
Yrd. Doç. Dr. Metehan Sekban

MBA programları, başlangıçta mühendislerin yönetim kademesine geldiklerinde yaşadıkları sorunlara çözüm üretmek için tasarlanmış. Doğal olarak daha sayısal bir yönelimi olmuş. Ancak sonrasında rekabetin artması, globalleşmenin hem yeni kaynaklar hem de yeni pazarlar yaratması, yeni alanların en az sayısal olanlar kadar önem kazanmasına neden oldu. Pazarlama, müşteri ilişkileri yönetimi, satış ve strateji, yeni araştırma ve geliştirme de gerekli alanlar olarak MBA müfredatında yerini almaya başladı. İnsan ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar sonrasında liderlik, değişim yönetimi, kültür yönetimi gibi kavramlar ortaya çıktı. MBA de insan yönetimine dair becerilerin önem kazandığı bir evrim geçirdi. Bu açıdan bakıldığında Executive MBA'ler giderek artan açığı kapatmak için talep üzerine doğdular.

Bugün pek çok üniversitenin Executive MBA programları en çok talep edilen ve belki de en çok ihtiyaç duyulan finans, pazarlama, girişimcilik ve yöneticilik alanlarında eğitim veriyor. Gelecekte pazarlama ve girişimciliğin destek ayağı sayılan iletişim alanında da Executive MBA programlarını görebiliriz. Özellikle değişen mecralarla birlikte değişen içerik üretimi, reklamcılık ve halkla ilişkiler çalışmaları, Executive MBA'lerin yöneleceği yeni programlar gibi görünüyor. Ayrıca dijitalleşen dünyaya ayak uydurmak için yazılım üretimi ve pazarlaması konusunda da yeni programlar hayata geçirilebilir. B

"GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON ODAKLI YURT DIŞI GEZİLERİ DÜZENLİYORUZ"

Cargill'in



Cargill Türkiye'deki operasyonlarını daha da büyütmek istiyor. Ama özellikle nişasta bazlı şekere uygulanan kota bunun önünde engel. Öte yandan şirket endüstriye yönelik nişasta üretimini artırmayı ve yağ sektöründe en büyük oyuncu olmayı planlıyor

Mehmet Erdoğan Elgin



Türkiye Ajandası



Cargill Gıda Orta Doğu, Türkiye ve Kuzey Afrika Yönetim Kurulu Başkanı **Murat Tarakçıoğlu**

Son dönemin belki de en çok konuşulan şirketlerinden biri Cargill. Türkiye'de son dönemde nişasta bazlı şeker ve şeker fabrikalarının özelleştirilmesiyle gündeme gelen ABD'li şirket, yaşı 150'yi aşan bir dev. Faaliyet alanı ise nişasta bazlı şekerin yanı sıra gıda, tarım, finans, endüstriyel ürün ve hizmetlere de yayılıyor. Cargill geniş bir bölgedeki (Türkiye, Orta Doğu ve Kuzey Afrika) operasyonlarını İstanbul'dan yürütüyor. Bloomberg Businessweek Türkiye olarak Cargill Gıda Orta Doğu, Türkiye ve Kuzey Afrika Yönetim Kurulu Başkanı Murat Tarakçıoğlu ile şirketin operasyonlarını ve gündemdeki konuları konuştuk.

Çok tartışılan bir konu şekerde kota uygulaması... Çok fazla bilgi havada uçuşuyor; nedir bu konu? Görüşlerinizi alabilir miyiz?
Şeker piyasasında birbiriyle rekabet eden iki sektör varmış gibi bir görünüm oluştu. Oysa beyaz şeker ve nişasta bazlı şeker (NBŞ), tüm bu piyasada birbirini tamamlayıcı iki üretim alanıdır. İşin tarihçesinden başlamak gerekirse, Türkiye'de kota uygulaması 2002 yılında başladı. Kota uygulamasının amacı, Türkiye'de o güne kadar kayda değer miktarda şeker pancarı arz fazlasının bulunmasıydı. Türkiye'nin 2 milyon ton şekere ihtiyacı var iken 3 milyon ton şeker üretildiği oluyordu ve devlet üretilen miktarın tamamını alıyordu. Üretim fazlası şeker ihraç edilse de maliyeti 400-450 dolar olan ürün, tonu 200-250 dolardan yurt dışına satılıyordu. İhracattan ton başına yaklaşık 200 dolar zarar ediliyordu. Öte yandan yurt içine kaçak şeker giriyordu. Arz ile talebin dengelenmesi için bu kota sistemi uygulanmaya başlandı.

Bu uygulama sonucunda devlet üretilen şekerin tamamını almayıp, ihtiyacı olduğu kadar üretim yaptırmaya başladı. Pancar üreticileri bu doğrultuda ekim yaptı. Çiftçi ne zaman ne kadar üreteceğini bildiği için de programını yapıp, farklı ürünlere de yönelmeye başladı. Doğru bir mantıkla çıkan kota sisteminde bazı aksamalar başladı.

Neydi bu aksaklıklar?
NBŞ üreticileri ile pancar şekeri üreticileri aynı kota sistemine dahil oldu. Aynı potada NBŞ üreticileri zararlı çıktı. Üstelik nişasta bazlı şekerde üretim fazlası yoktu. 2002 yılında NBŞ üreticisi şirketlerin 450 bin tonluk satışı vardı. Uygulamayla birlikte sektöre verilen kota 230 bin ton oldu. Yani satış miktarımızın yarısını bize kota olarak verdiler. Şeker Kurumu tarafından Türkiye'deki şeker ihtiyacı 2,5 milyon ton olarak tespit edildi ve bunun 250 bin tonluk miktarı da nişasta bazlı şeker üreticilerine tahsis edildi.

Cargill olarak serbest ticaretten yanayız. Kısıtlamalar her zaman tüketicinin aleyhine işler. NBŞ'ye talep gün geçtikçe artıyor. Ama kota uygulaması, bu talebin karşılanmasının önüne geçiyor. Bu da kaçak üretimin önünü açıyor. Kaçak üretim, ülke ekonomisine zarar verirken, toplum sağlığı için de ciddi boyutta riskler barındırıyor. Fakat adil işleyen bir serbest piyasada kazanan tüketici olur.

Hangi ülkelerde benzer kota uygulamaları var?
Kota uygulaması dünyanın hiçbir yerinde yok. Son olarak Avrupa'da vardı fakat 2017 yılında kalktı. Yani dünyada tek kota uygulayan ülke Türkiye. Fakat bu konu ile ilgili bilgi kirliliği bulunuyor. Örneğin NBŞ üretimi yapılan bazı ülkeler için buralarda bu ürünü sokmanın dahi yasak olduğu bilgisi yayılıyor. Tüm bu yanlış bilgilendirmenin bilinçli yapıldığını düşünüyoruz.

Siz niçin bilgi paylaşımında daha sessiz kaldınız?
Hem firma hem de Nişasta ve Glikoz Üreticileri Derneği olarak bizden bilgi ve görüş almak isteyenlere her zaman kapılarımızı açtık. Ama hiçbir zaman da bir tartışmanın tarafı olmak istemedik. Çünkü ortada tartışacak bir konu yok aslında.

Bugüne kadar biz efendilik yaptık, kamuoyuna çıkıp kavga ediliyor izlenimi vermek istemedik. Çünkü ortada bir kavga yok, kavganın hiç kimseye faydası yok, ama çıkıp gerçekleri söylemek gerekiyor.

Yakın dönemde kotanın artmasını bekliyor musunuz?
Şeker Kurumu kapanınca kotaların sorumluluğu Tarım Bakanlığı'na devredildi. Bugün uygulamada herhangi bir değişiklik yok. Biz de kotanın artmasını bekliyoruz tabii ki. Kotalar talebi karşılamıyorsa mutlaka artış olmalı.

Fabrikanızın kapasite kullanım oranı nedir?
Nişasta bazlı şekerde kapasite kullanım oranımız düşük. Mısırdan çok farklı ürünler elde edilebiliyor. Endüstriyel kullanım için çok farklı ürünler de üretilebilir. Biz de nişasta bazlı şeker dışında bu ürünlere de odaklandık ve fabrikamızın verimini bu şekilde artırmaya çalışıyoruz.

Mukavva sektörüyle de ilginiz var, değil mi? O taraftaki büyüme sizi de olumlu etkiliyor diye biliyorum.
Bu sektöre biz nişasta üretiyoruz. Kağıt ve oluklu mukavva sektörü için üretim yapıyoruz. Onun dışında alçıpan, tutkal sektörü gibi gıda dışı satışımız, gıda satışımızdan daha fazla. Mısır çok kıymetli bir bitki ve birçok üründe girdi olarak kullanılıyor.

Cargill Türkiye'nin yıllık tahmini cirosu nedir?
Bu seneyi tahmini 1,2-1,3 milyar lira satış rakamıyla kapatacağımızı öngörüyorum. Bölge satışının yaklaşık yüzde 40'ı Türkiye'de gerçekleşiyor. Onun dışında bölgeye sattıklarımız bu rakamın içinde yer almıyor. Türkiye'deki üretim olarak düşünebilirsiniz.

Gelecek beş yıl için hedefleriniz nelerdir?
Bizim gıda alanında üç ana kulvarımız var. Bunlar sırası ile nişasta ve tatlandırıcılar, yağlar, kakao ve çikolata. Bunların altında detayları var. Türkiye'de Cargill bu üç ana gruptan yağlarda, nişasta ve tatlandırıcılarda bulunuyor. Nişasta ve tatlandırıcılarda pazar lideriyiz, yağlarda üçüncüyüz.

Sorumlu olduğumuz bölgede, nişasta ve tatlandırıcılar üzerine beş kritik ülke bulunuyor. Türkiye, Suudi Arabistan, Mısır, İran ve Cezayir stratejik, nüfusun daha yoğun olduğu, tüketim alışkanlıkları açısından endüstri potansiyeli olan yerler. Türkiye bunların arasında açık ara önde. Fakat diğer ülkelere de önümüzdeki dönemde ağırlık vermek istiyoruz. Bu doğrultuda Suudi Arabistan'da yeni bir tesis açtık. Burada yapılacak üretimi çevre ülkelere de yönlendirmeyi planlıyoruz. Öte yandan Türkiye'de kakao-çikolata

pazarında yüzde 22 olan payımızı daha yukarılara taşımak istiyoruz. Bu alanda henüz ithalatçıyız. Zamanı henüz kestiremesek de üretime de sıcak bakıyoruz.

İran'ın önemli bir ülke olduğundan bahsediyorsunuz. Orada Cargill'e yaklaşım nasıl?
Biliyorsunuz uluslararası ticaret kuralları var. Biz de gerekli yerlerden lisans alıp bütün kuralları yerine getiriyoruz. İran'a yönelik ambargo var. Bugün Mısır veya başka bir ülkeye daha rahat mal satabiliyorsunuz. Ama İran'a mal satışı için çok katı kurallar bulunuyor. Hem Cargill'in kendi kuralları hem de devletin koyduğu yasalar var. Bizim de kurallar çerçevesinde İran'a belli bir miktar ihracatımız bulunuyor.

Cargill Türkiye'nin sorumlu olduğu ülkelerin sayısında artış bekliyor musunuz?
Biz, METNA Bölgesi'nden sorumluyuz. Ancak Afrika'nın geneli için de çalışmalarımız devam ediyor. Bu kıtada üç ülkede ofisler açmaya başladık. Bölge olarak Afrika genişleyecek. Bu bölgelerde ürünlerimize talebin arttığını görüyoruz. Afrika'da refah seviyesi çok değişmiyor ama şehirleşmeden gelen bir tüketim artışı dikkat çekiyor. Ayrıca Afrika tarımında da büyük bir potansiyel bulunuyor. Örneğin Fildişi Sahili ve Gana'da kakao üretimi yapılıyor.

Türkiye tarımı açısından Cargill ne anlam ifade ediyor?
Türkiye'de 1990'ların sonuna doğru yıllık 2 milyon ton civarında mısır üretiliyordu. Bugün bu rakam 6 milyon tona ulaştı. 20 yılda üç katına ulaştı. Mısır üretimindeki bu artışta Cargill'in de payı olduğunu düşünüyorum. Çiftçiden mısırı peşin alıyoruz ve sözleşmeli iş yaptırıyoruz. Mısır üretiminde çiftçiye destek oluyoruz. Eskiden mısır üretiminin yüzde 80'i Adana'da yapılırken bu oran şimdi yüzde 40'a düştü. Farklı bölgelerde de mısır üretimi yapılıyor artık.

Yağda şu an Türkiye pazarında üçüncü sıradasınız. Pazar payınız ne kadar?
Uzun zamandır yağ sektörüne girme düşüncemiz vardı. Turyağ da 100 yıllık çok değerli bir marka. Bir çok kez el değiştiren işletmeyi 2014'te satın aldık. Aldığımız zaman pazar payı yüzde 14'tü. Pazar payını iki türlü ele alıyoruz. Endüstriyel alanda yüzde 14 olan pazar payını yüzde 26-27'lere çıkardık. Pastacılık alanında ise bu oran yüzde 20'ye ulaştı. Turyağ'da Ar-Ge çalışmalarına odaklandık. Ürün portföyünü zenginleştirme çalışmaları başlattık. Ayrıca doğru bir pazarlama stratejisi ile ürünlerin bilinirliğini artırmaya başladık. Bu pazarda payımızın artacağını öngörüyorum.

Türkiye'deki pazarın büyüklüğü nedir?
Türkiye'de yıllık yağ tüketimi yaklaşık 2,9 milyon ton. Bu üretimin 750-800 bin tonu ihraç edilir. 2,1-2,2 milyon ton yurt içine satılır. Türkiye'nin kullandığı ürünün 600 bin tonunu endüstri oluşturuyor. Geri kalan 1,6 milyon tonu perakende pazarına yönlendirilir. Yani yüzde 30 endüstriye, yüzde 70 perakendeye satılıyor diyebiliriz. Bu oran, beslenme alışkanlıklarına göre ülkeden ülkeye değişiklik gösterebilir. Bu noktada endüstri, büyüme potansiyeli olan bir alan. Bizim öncelikli hedefimiz pazarda liderlik. Sektörde danışılan bir firma olmak istiyoruz.

“Bugüne kadar biz efendilik yaptık, kamuoyuna çıkıp kavga ediliyor izlenimi vermek istemedik”

Orta vadede veya uzun vadede, Türkiye'de ve bölgede olmayan alanlarda Cargill gelebilir mi?
Yem işinde Cargill Türkiye yatırım yaptı. Bu alanda büyümeyi planlıyoruz. Sektöre yeni girdik, orada alınacak uzun bir yol var. Ayrıca özellikle endüstriyel ürünler potansiyel vadediyor. Bu alana da ağırlık vermeyi planlıyoruz.

2018 yılı için ciro hedefiniz nedir?
Bizim mali yılımız 31 Mayıs'ta bittiği için bizde henüz yıl bitmedi. Bu seneki ciro hedefimiz 1,3 milyar TL. Gelecek mali yıl için organik büyüme öngörebilirim. Gıda veya gıda dışı endüstriyel ürünlerde yüzde 8-9 civarında büyüme olabilir.

Kota uygulaması olmazsa ne olur?
Piyasada talep var. Bu doğrultuda satışımız da artar. Türkiye, dünyada en pahalı şekeri yiyor. Kota olmadığı durumda şekerin fiyatı daha uygun bir seviyeye inecek, hem üretici hem de tüketici kazanacak. Avrupa'da kotanın kalkmasıyla birlikte şeker fiyatlarında da düşüş gözleniyor.

Bugün Türk tüketicisi niçin dünyanın en pahalı şekerini tüketsin? Piyasa fiyatı dünyada ton başına 400-450 dolar seviyesindeyken Türkiye'de 750 dolar seviyesinde olması doğru mudur? Rekabet ortamında beraber yaşamayı öğrenmemiz gerekiyor. Herkesin kazanacağı bir formülü hayata geçirmeliyiz. Mevcut formül böyle değil. Burada tüketici kaybediyor, NBŞ üreticileri kaybediyor, devlet de kaybediyor. Bu durumda tek kazanan yalnızca şeker sektöründeki özel sektör fabrikaları. Dört oyuncunun üçü kaybediyor, biri kazanıyor.

Cargill ile ilgili her yerde olumsuz haberler okuyoruz. Mesela şeker fabrikalarının özelleştirilmesiyle ilgili raporlar hazırladığınız ve bunu yetkililerle paylaştığınıza dair. Böyle haberler sizi nasıl etkiliyor?
Biz de kendimizle ilgili haberleri okuyoruz. O kadar asılsız ve yalan yanlış şeyler var ki... Cargill olarak devlete demişiz ki 'şeker fabrikalarını özelleştirin' Böyle şeyleri insanlar düşünüp nasıl yazabiliyor? Bizim böyle bir gücümüz yok. Böyle bir şey olabilir mi? Yine sağlık boyutuyla ilgili de bir o kadar yalan yanlış haberler görebiliyoruz.

Evet, mesela sağlıkla ilgili çıkan haberler ve araştırmalar... Nedir buradaki tartışmalara sizin yorumlarınız?
Bu çok teknik bir konu. Şöyle ki kristal şeker, yüzde 50 früktoz yüzde 50 glikozdan oluşuyor. Bizim ürünlerde Früktoz 42 ve 55 diye iki ayrı tipi vardır. Früktoz 55'te yüzde 55 früktoz yüzde 45 glikoz ve Früktoz 42'de ise yüzde 42 früktoz yüzde 58 glikoz bulunur. Baktığınızda iki şekerin de kompozisyonu birbirine çok benzer. Aslında ikisi de birbiriyle aynı. Ama NBŞ insan metabolizmasında farklı davranıyor diye bir algı yaratılıyor. Böyle bir şey yok. Birtakım deneyler yapılıyor. Farelere bir buçuk-iki ay boyunca saf früktoz yediriyorlar. Sonra çıkıp “fare pankreas kanseri oldu, obez oldu” diye veriler ortaya koyuyorlar. Bu farelere 50 gün boyunca sadece su içirseniz bile ölürler. Böyle bir diyet hiçbir yerde yok ki. Bugün insan şeker de yiyecek tuz da un da... Ama bunları abartarak yerseniz denge bozuluyor elbette. B

Mithat Bereket

İç Savaşın Niteliği

Doğu Guta, Suriye'deki iç savaşın bir replikası gibi...

Doğu Guta...
Suriye'nin başkenti Şam'ın hemen doğusunda yer alan bu bölge (ya da bu semt), 2012 yılından beri silahlı muhalif grupların elinde.100 küsur kilometrekareye yayılan Doğu Guta'da yaklaşık 400 bin civarında insanın yaşadığı tahmin ediliyor ve bu insanlar sürekli tehdit altında.

Suriye hükümeti, Doğu Guta'da sivillerin değil "teröristlerin" hedef alındığını söylüyor.

Her şeyin başında, hükümet karşıtı gösteriler yerini iç savaşa bırakırken, Guta da muhalifler için önemli bir kaleye dönüştü. Suriye ordusu ve müttefikleri, 2012'den itibaren Guta'daki yerleşim yerlerini kuşatmaya başladı.

Muhaliflerin elindeki diğer bölgelerden izole olan Doğu Guta, Suriye'de çatışmalar başladıktan sonra derhal Suriye ordusunun kuşatması altına girdi. Yani anlayacağınız, Doğu Guta muhaliflerin başkent Şam yakınlarında ellerinde tuttuğu son bölge. Burayı kontrol eden örgütlerin karşısında, Suriye hükümeti Başkanlık Muhafız Alayları ve ordunun seçkinlerinden olan Dördüncü Bölük ve "Kaplan Kuvvetleri" bulunuyor. Kaplan Kuvvetleri'nin başındaysa, ülkenin diğer bölgelerinde hem IŞİD'e hem de diğer silahlı gruplara karşı operasyonların çoğunu yöneten Süheyl Hassan var.

Beşşar Esad'ın elinde bulunan Şam Bölgesi'nin "yanıbaşında" bulunan bölge, ufaklığına rağmen yoğun ve farklı demografik yapısı ve bunlar arasındaki güç mücadelesiyle adeta Suriye'deki iç savaşın bir maketi gibi.

Birleşmiş Milletler (BM) verilerine göre 4-21 Şubat arasındaki çatışmalarda en az 346 sivil öldü, 878 sivil de yaralandı. Doğu Guta'dan Şam'a atılan roketler ise en az 13 kişiyi öldürdü, 50 kişiyi de yaraladı. Yine, BM'nin yaptığı ateşkes çağrısının bölgedeki çatışmaları 30 günlüğüne de olsa durdurabileceği umuluyordu. Fakat o günden beri çatışmalar azalmış değil. Çatışmanın devam etmesi durumunda bölgedeki sivil kayıpların ve kıtlığın artmasından endişe ediliyor. Suriye hükümeti sivillere bildiri attı ve açıkça "Doğu Guta'yı terk edin" dedi.

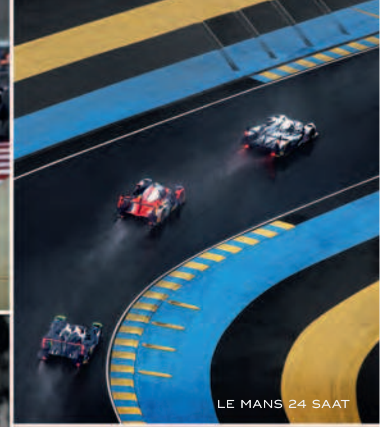
Duruma bir de öbür tarafdan bakacak olursak... Tam olarak söylersek, 393 bin nüfusa sahip olduğu tahmin edilen bu bölge 2013'ten beri hükümetin kuşatması altında. Hükümet yanlısı basına göre, başkent Şam'ın hemen dışındaki bu bölgede muhalif varlığını silmek için büyük bir askeri operasyon başlatıldı. Aralıksız olarak devam eden savaş uçağı ve top bombardımanı buradaki sivilleri, özellikle de kadınları ve çocukları dehşet içinde bırakıyor. İnsanlar bombardıman nedeniyle bodrumlara sığınırken hijyenik koşullar ve gıdadan mahrum kalıyor.

Aktivistler Doğu Guta'daki yerleşim yerlerinin bilinçli olarak hedef alındığını söylüyor. İngiltere merkezli ve muhaliflere yakın Suriye İnsan Hakları Gözlemevi, hükümet güçlerinin Kasım ortasından beri Doğu Guta'ya bin 290 hava saldırısı ve 6 bin 190 top atışı gerçekleştirdiğini söylüyor. Pazar ve Çarşamba günleri arasındaysa jetlerle 420 hava saldırısı yapıldığı ve helikopterlerden 140 varil bombası atıldığı belirtiliyor.

BM'nin ateşkes çağrısına rağmen Doğu Guta'da bombardıman sürüyor. Biz bu satırları yazarken Doğu Guta'daki durum belirsizliğini koruyordu. Tıpkı, Suriye'nin genelindeki gibi...

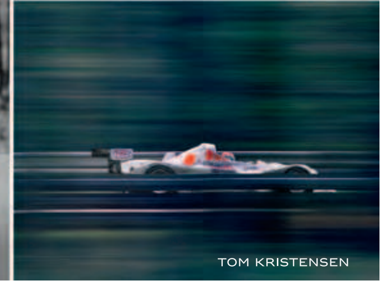



FORMULA 1®


LE MANS 24 SAAT


ROLEX 24 AT DAYTONA®


SIR JACKIE STEWART


TOM KRISTENSEN

PERFORMANSINIZ SINIRLARI ZORLADIĞINDA TARİH YAZARSINIZ.

Bu saat, bir tanık. Motor sporlarının en efsanevi anlarının tanığı. Olağanüstü performanslarla dolu bir geçmişi onurlandıran yarışçıların bileğinde hep o vardı. Sadece zamanı göstermez. Tarihi de anlatır.



OYSTER PERPETUAL COSMOGRAPH DAYTONA

